

**BUDAYA ORGANISASI DAN KETIDAKPASTIAN
LINGKUNGAN SEBAGAI VARIABEL MODERATING DALAM
HUBUNGAN ANTARA GAYA EVALUASI ATASAN TERHADAP
TEKANAN KERJA DAN KEPUASAN KERJA BAWAHAN**
(Studi pada PT. Bank Perkreditan Rakyat Wilayah Kantor BI Solo)

TESIS

**Diajukan sebagai salah satu syarat
Memperoleh derajat S-2 Magister Akuntansi**



Diajukan Oleh:

**Nama : Tri Sulaksono
NIM : C4C003115**

**Kepada
PROGRAM STUDI MAGISTER AKUNTANSI
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2005**

Tesis berjudul

**BUDAYA ORGANISASI DAN KETIDAKPASTIAN
LINGKUNGAN SEBAGAI VARIABEL MODERATING DALAM
HUBUNGAN ANTARA GAYA EVALUASI ATASAN TERHADAP
TEKANAN KERJA DAN KEPUASAN KERJA BAWAHAN**
(Studi pada PT. Bank Perkreditan Rakyat Wilayah Kantor BI Solo)

Yang dipersiapkan dan disusun oleh

Tri Sulaksono

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 05 Desember 2005

Dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

Pembimbing

Pembimbing Utama/Ketua

Pembimbing/Anggota

Dra. Indira Januarti, M.Si, Akt

Tri Jatmiko Wahyu P., SE. M.Si, Akt

Tim Penguji

Dra. Zulaikha, M.Si, Akt

Prof. Drs. H. Arifin S., M.Com.Hons, Akt. Ph.D

Drs. Raharja, M.Si.

Semarang, 05 Desember 2005
Universitas Diponegoro
Program Pascasarjana
Program Studi Magister Sains Akuntansi
Ketua Program

Dr. H. Mohamad Nasir, M.Si, Akt.
NIP. 131 875 458

MOTTO

ياايهاالذين امنوا لاتخونواللهوالرسلوتخونواالمنتكموانتمتعلمون

*“ Wahai orang-orang yang beriman, janganlah kalian khianati Allah dan Rasul-Nya
dan janganlah kalian khianati amanah-amanah kalian sedangkan kalian
mengetahui” (Q.S. Al-Anfaal: 27)*

PERSEMBAHAN

Karya ini saya persembahkan untuk Ayah Soepono, BA dan Ibu Sri Atoen, istri Ir.

Jauhari Syamsiyah, MP. Anak Lukman Aryo Seto, Sabila Rosdiana, Tanzila Azizi

Rochim, Hasyim, Siti Usiana, Rina Septika Fauziah, Jianto, dan Umi Amalia.

ABSTRACT

This research presents the result of the survey of the questionnaire used to ascertain the relationship between the evaluation style of superior on the job-related tension and the job-satisfaction of subordinates with the organization's culture and uncertainty environment as moderate variables. This study focuses exclusively on the superior's budgetary performance evaluating style.

Data are taken from mailed questionnaires for credit and fund managers of a number of BPR in Komisariat Wilayah (Komwil) Surakarta and directly analyzed by using linear multiple regression's model and moderate regression analysis.

Based on the analysis of eighty three acquired questionnaires-respon, it can be concluded that the budgetary performance evaluation style raises the job-related tension and the job-satisfaction of subordinates. The organization's culture moderates the relationship between the evaluation style of superior with the job-satisfaction of subordinates, but it does not moderate the relationship between the evaluation style of superior with the job-related tension. And the uncertainty environment does not moderate the relationship between the evaluation style of superior with the job-related tension and the job-satisfaction of subordinates as well.

Keywords: budgetary performance evaluation style, job-related tension, job satisfaction, organization's culture, and uncertainty environment.

RINGKASAN

BUDAYA ORGANISASI DAN KETIDAKPASTIAN LINGKUNGAN SEBAGAI VARIABEL MODERATING DALAM HUBUNGAN ANTARA GAYA EVALUASI ATASAN TERHADAP TEKANAN KERJA DAN KEPUASAN KERJA BAWAHAN *(Studi pada PT. Bank Perkreditan Rakyat Wilayah Kantor BI Solo)*

Penelitian ini menyajikan hasil survey dengan kuesioner yang digunakan untuk menguji hubungan antara gaya evaluasi atasan terhadap tekanan kerja dan kepuasan kerja bawahan dengan budaya organisasi dan ketidakpastian lingkungan sebagai variabel moderasinya. Penelitian ini lebih memfokuskan pada gaya evaluasi kinerja yang mengarah pada anggaran oleh atasan.

Data diperoleh dari kuesioner yang dikirim kepada manajer kredit dan dana sejumlah BPR di Komisariat Wilayah (Komwil) Surakarta kemudian dianalisis secara langsung dengan menggunakan model regresi linear berganda dan analisis regresi moderasi.

Berdasarkan pada analisis 83 kuesioner yang diperoleh, maka dapat disimpulkan bahwa gaya evaluasi kinerja yang mengarah pada anggaran meningkatkan tekanan kerja dan meningkatkan kepuasan kerja. Budaya organisasi memoderasi hubungan antara gaya evaluasi atasan dengan kepuasan kerja bawahan, tetapi tidak memoderasi hubungan antara gaya evaluasi atasan dengan tekanan kerja bawahan. Ketidakpastian lingkungan tidak memoderasi hubungan antara gaya evaluasi atasan dengan tekanan kerja dan kepuasan kerja para bawahan.

Kata-kata kunci: gaya evaluasi atasan, tekanan kerja, kepuasan kerja, budaya organisasi, dan ketidakpastian lingkungan.

KATA PENGANTAR

Segala puji bagi Allah ‘azza wa jalla yang telah menurunkan Al-Qur’an sebagai pedoman hidup dan petunjuk jalan. Dialah Allah yang tiada Illah selain-Nya, Yang Maha Kuasa atas segala sesuatu. Dialah Allah yang memberi kekuasaan kepada siapa saja yang dikehendaki, memuliakan siapa saja yang dikehendaki dan menghinakan siapa saja yang dikehendaki. Hanya kepada-Nyalah kami memuji dan hanya kepada-Nyalah kami menyembah dan memohon pertolongan. Shalawat dan salam semoga senantiasa tercurah kepada manusia terbaik pilihan Allah, Rasulullah Muhammad SAW, suri tauladan bagi seluruh alam, serta keluarga beliau, sahabat sahabiyah, tabiin, dan orang-orang yang mengikuti petunjuknya serta berjalan di dalam barisannya hingga tiada lagi fitnah di muka bumi ini.

Sungguh tiada kata yang pantas terucap selain ungkapan syukur alhamdulillah atas karunia yang diberikan oleh Allah SWT berupa kesempatan dan kekuatan untuk menyelesaikan tesis ini. Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan dan penyelesaian karya ini tidak lepas dari bantuan berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya dan setulus-tulusnya kepada:

Dra. Indira Januarti, M.Si, Akt dan **Tri Jatmiko Wahyu P., SE. M.Si, Akt**
selaku Pembimbing I dan Pembimbing II atas dorongan, arahan, dan bantuannya kepada penulis selama proses penelitian berlangsung.

Tak lupa ungkapan terima kasih yang sedalam-dalamnya penulis haturkan kepada:

Dr. Jaka Isgiyarta, M.Si, Akt

selaku sekretaris bidang akademik yang selalu memberi dorongan dan bimbingan agar penyusunan tesis ini berlangsung lebih cepat.

Ucapakan terima kasih penulis sampaikan kepada:

1. Dr. Mohamad Nasir, M.Si, Akt selaku ketua Program Studi Magister Akuntansi Universitas Diponegoro, Semarang.
2. Staf pengajar Program Studi Magister Akuntansi Universitas Diponegoro, Semarang.
3. Rekan-rekan angkatan IX Program Studi Magister Akuntansi Universitas Diponegoro, Semarang khususnya Tuan Muda Elvin Samsul Ma'arif, Dimas Satrio Wibowo, Din Agung yang selalu mensupport studi penulis
4. Keluarga, khususnya mas Hasyim dan semua pihak yang telah membantu penyelesaian tesis ini.

Tiada gading yang tak retak, penulis menyadari kekurangan dalam penulisan ini, maka kritik dan saran yang bersifat membangun senantiasa penulis harapkan untuk perbaikan tesis ini. Semoga karya ini bermanfaat.

Surakarta, 13 November 2005

Penulis

Tri Sulaksono

DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Judul	i
Halaman Pengesahan	ii
Halaman Motto/Persembahan.....	iii
Abstract.....	iv
Ringkasan.....	v
Kata Pengantar.....	vi
Daftar Tabel.....	xii
Daftar Gambar.....	xiv
Daftar Lampiran.....	xv
BAB I PENDAHULUAN	1
Latar Belakang Masalah	1
Rumusan Masalah	6
Tujuan Penelitian	6
Manfaat Penelitian	7
BAB II TELAAH PUSTAKA DAN HIPOTESIS	8
2.1 Landasan Teori	8
2.1.1 Pendekatan keagenan (<i>Agency Theory</i>)	8
2.1.2 Teori Atribusi	9
2.1.3 Evaluasi kinerja	9
2.1.4 Gaya evaluasi kinerja	11
2.1.5 Tekanan kerja	14
2.1.6 Kepuasan kerja	14

2.1.7	Teori Kontinjensi	16
2.1.8	Budaya organisasi	17
2.1.9	Ketidakpastian lingkungan	21
2.2	Penelitian Sebelumnya	21
2.3	Kerangka Pemikiran Teoritis dan Hipotesis	25
2.3.1	Hubungan gaya evaluasi dengan tekanan dan kepuasan kerja bawahan	25
2.3.2	Hubungan gaya evaluasi, tekanan kerja, kepuasan kerja dan budaya organisasi	27
2.3.3	Hubungan gaya evaluasi, tekanan kerja, kepuasan kerja dan ketidakpastian lingkungan	28
BAB III METODE PENELITIAN		31
3.1	Populasi dan Pengumpulan Data	31
3.2	Identifikasi dan Operasional Variabel	32
3.2.1	Gaya evaluasi atasan	32
3.2.2	Tekanan kerja	32
3.2.3	Kepuasan kerja	33
3.2.4	Budaya organisasi	34
3.2.5	Ketidakpastian lingkungan	34
3.3	Analisis Data	35
3.3.1	Statistik deskriptif	35
3.3.2	Uji kualitas data (instrumen)	35
3.3.3	Pengujian non-response bias	36

3.3.4 Uji asumsi-asumsi klasik	37
3.3.5 Uji hipotesis	39
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	44
Gambaran Umum Responden	44
Statistik Deskriptif Demografi Responden	45
Statistik Deskriptif Variabel Penelitian	45
Uji Kualitas data	46
Uji	46
reliabilitas	47
Uji	47
validitas	47
Uji Asumsi Klasik	50
Uji	53
multikolinearitas	54
Uji auto	55
korelasi	55
Uji	56
heteroskedastisitas	57
Uji	59
normalitas	61
Pengujian Hipotesis	63
Pengujian hipotesis	65
1	

Pengujian hipotesis	
2	68
Pengujian hipotesis	68
3	69
Pengujian hipotesis	70
4	71
Pengujian hipotesis	
5	
Pengujian hipotesis	
6	
Pembahasan	

BAB V KESIMPULAN, KETERBATASAN, DAN SARAN-

SARAN
5.1 Kesimpulan
5.2 Keterbatasan
5.3 Saran-saran.....
DAFTAR PUSTAKA
DAFTAR TABEL
DAFTAR GAMBAR
DAFTAR LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1 Karakteristik Dimensi Kultur Organisasional Orientasi pada Orang dan Orientasi pada Pekerjaan	20
Tabel 2.2 Ringkasan Penelitian Sebelumnya	24
Tabel 4.1 Statistik Deskriptif Demografi Responden	45
Tabel 4.2 Deskripsi Statistik Variabel Tekanan Kerja, Kepuasan Kerja, Gaya Evaluasi Atasan, Budaya Organisasi, dan Ketidakpastian Lingkungan	45
Tabel 4.3 Hasil Uji Reliabilitas Variabel Penelitian	46
Tabel 4.4 Uji Multikolinearitas Variabel Gaya Evaluasi Atasan, Budaya Organisasi, Tekanan Kerja, dan Kepuasan Kerja	48
Tabel 4.5 Uji Multikolinearitas Variabel Gaya Evaluasi Atasan, Ketidakpastian Lingkungan, Tekanan Kerja, dan Kepuasan Kerja	49
Tabel 4.6 Uji Autokorelasi dengan Predictors: Gaya Evaluasi dan budaya, Gaya Evaluasi, Budaya Organisasi dan Dependent Variable: Tekanan Kerja	51
Tabel 4.7 Uji Autokorelasi dengan Predictors: Gaya Evaluasi dan budaya, Gaya Evaluasi, Budaya organisasi dan Dependent Variable: Kepuasan Kerja	51
Tabel 4.8 Uji Autokorelasi dengan Predictors: Gaya Evaluasi dan Ketidakpastian Lingkungan, Gaya Evaluasi, Ketidakpastian Lingkungan dan Dependent Variable: Tekanan Kerja	52

Tabel 4.9	Uji Autokorelasi dengan Predictors: Gaya Evaluasi dan Ketidakpastian Lingkungan, Gaya Evaluasi, Ketidakpastian Lingkungan dan Dependent Variable: Kepuasan Kerja	52
Tabel 4.10	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	55
Tabel 4.11	Hasil Analisis Regresi Gaya Evaluasi Atasan dengan Tekanan Kerja Bawahan	56
Tabel 4.12	Hasil Analisis Regresi Gaya Evaluasi Atasan dengan Kepuasan Kerja Bawahan	57
Tabel 4.13	Hasil Analisis Regresi Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Hubungan Gaya Evaluasi Atasan dengan Tekanan Kerja Bawahan	59
Tabel 4.14	Hasil Analisis Regresi Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Hubungan Gaya Evaluasi Atasan dengan Kepuasan Kerja Bawahan	61
Tabel 4.15	Hasil Analisis Regresi Pengaruh Ketidakpastian Lingkungan terhadap Hubungan Gaya Evaluasi Atasan dengan Tekanan Kerja Bawahan	63
Tabel 4.16	Hasil Analisis Regresi Pengaruh Ketidakpastian Lingkungan terhadap Hubungan Gaya Evaluasi Atasan dengan Tekanan Kerja Bawahan	65
Tabel 4.17	Daftar Hasil Penelitian	66

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Pengaruh Budaya Organisasi dan Ketidakpastian Lingkungan terhadap Hubungan Gaya Evaluasi Atasan dengan Tekanan dan Kepuasan Kerja Bawahan	30
Gambar 4.1 Diagram Scatterplot	53

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1 Daftar Kuesioner	75
Lampiran 2 Tabel Uji Validitas Variabel	80
Lampiran 3 Tabel Uji Non-Respon Bias Variabel	85

BAB I PENDAHULUAN

Latar Belakang Masalah

Gaya evaluasi kinerja dengan menggunakan informasi akuntansi (anggaran) masih dianggap penting oleh manajer. Gaya evaluasi tersebut sering mengakibatkan perilaku yang menyimpang bila penerapannya kurang tepat. Tekanan kerja yang berupa ketegangan psikis akan timbul dalam lingkungan kerja. Untuk meredakan ketegangan tersebut, bawahan berusaha memanipulasi laporan akuntansi dan terlibat dalam pembuatan keputusan disfungsional.

Ketika anggaran digunakan sebagai standar evaluasi kinerja, maka penghargaan menjadi berhubungan langsung dengan kesuksesan anggaran. Untuk mendapatkan gaya evaluasi kinerja yang baik sehingga memotivasi bawahan dalam mencapai target, maka manajer perlu menyusun anggaran dengan baik sebagai perencanaan keuangan yang menggambarkan seluruh aktivitas operasional perusahaan. Proses penyusunan anggaran mempunyai dampak langsung terhadap perilaku manusia (Siegel dan Marconi, 1989), terutama bagi orang yang terlibat langsung dalam penyusunan anggaran.

Berbagai masalah perilaku akan muncul dalam proses penyusunan anggaran, misalnya ketika bawahan yang ikut berpartisipasi dalam penyusunan anggaran memberikan perkiraan yang bias pada atasan padahal bawahan memiliki informasi yang dapat digunakan untuk membantu keakuratan anggaran perusahaan. Perkiraan bias tersebut dilakukan dengan melaporkan prospek penerimaan yang lebih rendah dan prospek biaya yang lebih tinggi sehingga target anggaran dapat lebih mudah dicapai.

Gaya evaluasi yang berbasis anggaran dipilih karena sangat mempengaruhi kinerja bawahan. Gaya evaluasi anggaran adalah cara penilaian prestasi dengan menggunakan anggaran sebagai dasar penentuan tingkat kinerja. Penerapan gaya evaluasi anggaran secara kaku mempunyai pengaruh negatif terhadap bawahan sehingga muncul perilaku disfungsional seperti yang diuraikan di atas.

Hasil penelitian Hopwood (1972) dengan menggunakan sampel perusahaan Amerika menyatakan bahwa manajer yang dievaluasi dengan menggunakan anggaran memiliki tingkat tekanan kerja yang lebih tinggi daripada manajer yang dievaluasi berdasarkan kontribusi mereka terhadap profitabilitas organisasi. Otley (1978) mereplikasi penelitian Hopwood (1972) dengan menggunakan sampel perusahaan di Inggris, menemukan bahwa tidak ada perbedaan yang signifikan dalam tingkat tekanan kerja dan kinerja yang dilaporkan oleh para manajer baik yang dievaluasi dengan menggunakan *budget constrained style* (BCS) maupun *profit conscious style* (PCS).

Perbedaan hasil penemuan Hopwood (1972) dan Otley (1978) mendorong sejumlah peneliti berikutnya berusaha menemukan faktor yang menyebabkan perbedaan tersebut. Para peneliti mengembangkan model yang dibangun oleh Hopwood (1972) dan Otley (1978) dengan meneliti pengaruh faktor-faktor kontinjensinya, antara lain *task and environmental uncertainty* (Hirst, 1983; Govindarajan, 1984), *budgetary participation* (Brownell, 1982; Brownell dan Hirst, 1986), *business unit strategy* (Govindarajan dan Gupto, 1985); *culture difference* (Harrison, 1983) dan budaya organisasi (Aida Nahar, 2002).

Menurut Govindarajan (1986), untuk menyelesaikan perbedaan dari berbagai hasil penelitian tersebut dapat dilakukan dengan menggunakan pendekatan kontinjensi (*contingency approach*). Pendekatan tersebut memberikan gagasan bahwa sifat hubungan yang ada dalam gaya evaluasi yang dilakukan oleh atasan terhadap tekanan kerja yang dialami oleh bawahan mungkin berbeda dari satu situasi dengan situasi yang lain. Brownell (1982) mengklasifikasikan variabel kontinjensi meliputi: individual, interpersonal, organisasi, dan budaya.

Sikap dan perilaku kinerja para bawahan diarahkan pada tekanan kerja dan kepuasan kerja bawahan, karena tekanan kerja dan kepuasan kerja merupakan variabel yang sering dibahas di dalam literatur yang berkaitan dengan penilaian kerja bawahan (Kennis, 1979). Tekanan kerja menggambarkan tekanan yang timbul dari keadaan stres psikologi di dalam lingkungan kerja (Kennis, 1979) sedangkan kepuasan kerja mencerminkan kegembiraan atau sikap emosi positif yang berasal dari pengalaman kerja seseorang (Locke, 1976).

Berdasarkan adanya *research gap* pada penelitian di atas, maka akan diuji kembali variabel-variabel di atas dengan objek BPR. Penelitian ini pada dasarnya merupakan pengembangan penelitian Aida Nahar (2002) yang berjudul “Pengaruh Gaya Evaluasi Atasan Terhadap Tekanan dan Kepuasan Kerja Bawahan dengan Budaya Organisasi sebagai Variabel Moderating”. Adapun perbedaan penelitian ini dengan penelitian Aida Nahar (2002) terletak pada objek penelitian dan variabel moderating yang dipergunakan. Dalam penelitian Aida Nahar (2002), objek penelitiannya pada kawasan industri di Jawa Tengah sedangkan dalam penelitian ini lebih fokus pada bidang jasa lembaga

intermediasi (Bank Perkreditan Rakyat), serta pengembangan variabel moderatingnya berupa ketidakpastian lingkungan, mengingat kemungkinan adanya faktor-faktor budaya organisasi dan ketidakpastian lingkungan yang mempengaruhi hubungan antara gaya evaluasi atasan yang mengarah pada basis anggaran terhadap tekanan dan kepuasan kerja bawahan.

Objek dalam penelitian ini adalah BPR karena akhir-akhir ini timbul adanya kecenderungan bahwa sebagian besar BPR semakin ketat menerapkan rencana kerjanya karena banyak berdiri BPR yang baru dan kebijakan bank umum yang berusaha mengambil pangsa pasar BPR dengan mendirikan koperasi, diantaranya Koperasi Swamitra dan Koperasi Danamon Simpan Pinjam (Perbarindo, 2005).

Salah satu akibat internal perusahaan yang muncul pada BPR yakni: ada manajer perkreditan yang mengajukan permohonan peninjauan jabatannya karena merasa kinerjanya tidak mencapai target yang ditetapkan oleh perusahaan. Hal ini menjadi menarik karena sangat berkaitan dengan penerapan rencana kerja yang berupa pencapaian target anggaran yang diberlakukan secara ketat kepada semua jajaran operasional perusahaan yang ternyata diperlukan pula pengembangan budaya perusahaan (*corporate culture*) agar motivasi karyawan dapat dipertahankan dan atau bahkan dikembangkan dalam rangka mewujudkan visi dan misi perusahaan.

Menurut Otley (1978) budaya adalah hal yang penting dalam mendesain gaya evaluasi kerja. Budaya organisasi menggunakan pendekatan dimensi praktek yaitu nilai-nilai dan keyakinan (*belief*) yang dimiliki para anggota organisasi yang dimanifestasikan dalam norma-norma perilaku para individu atau

kelompok organisasi yang bersangkutan (Hofstede et al, 1990). Budaya organisasional berdampak besar pada berbagai aspek organisasi, termasuk struktur, pengharapan peran dan deskripsi pekerjaan, cara untuk bertindak dalam pekerjaan, cara pemecahan masalah, siapa yang mengambil keputusan dalam situasi berbeda, dan bagaimana bersikap dan berperilaku terhadap rekan kerja dan atasan, serta norma-norma dan penerapannya. Lebih jauh Hofstede (1994) mengklasifikasikan budaya ke dalam berbagai tingkatan antara lain budaya nasional, daerah, *gender*, generasi, kelas sosial, organisasi atau perusahaan. Pada tingkat organisasional, budaya merupakan seperangkat asumsi-asumsi, dan keyakinan-keyakinan. Nilai-nilai dan persepsi yang dimiliki para anggota kelompok dalam suatu organisasi membentuk dan mempengaruhi sikap serta perilaku kelompok yang bersangkutan.

Tingkat persaingan bisnis sekarang ini telah meningkatkan kondisi ketidakpastian lingkungan sehingga semakin menyulitkan proses perencanaan dan pengendalian manajerial. Ketidakpastian lingkungan merupakan keterbatasan individu dalam menilai probabilitas gagal atau berhasil putusan yang telah dibuat (Duncan, 1972). Pada ketidakpastian yang tinggi, maka individu sulit memprediksi kegagalan dan keberhasilan dari keputusan yang telah dibuat (Fisher, 1996). Ketidakpastian lingkungan merupakan variabel lain yang dipertimbangkan dalam penelitian ini. Ketidakpastian lingkungan yang tinggi didefinisikan sebagai rasa ketidakmampuan individu untuk memprediksi sesuatu yang terjadi di lingkungannya secara akurat (Miliken, 1987). Persaingan yang semakin meningkat di dalam kancah lembaga mediasi keuangan mempersulit

manajer untuk menerapkan gaya evaluasi serta cenderung meningkatkan tekanan kerja bawahan.

Berdasarkan hasil penelitian Aida Nahar (2002) ditemukan bahwa dimensi budaya organisasi yang berorientasi pada pekerjaan memoderasi hubungan antara gaya evaluasi atasan dengan tekanan kerja dan kepuasan kerja. Penelitian ini akan menguji kembali faktor kontinjensi berupa budaya organisasi dan ketidakpastian lingkungan sebagai variabel moderasi terhadap hubungan variabel gaya evaluasi atasan dengan tekanan kerja dan kepuasan kerja bawahan, dengan populasi yang berbeda, yaitu Bank Perkreditan Rakyat sebagai lembaga mediasi keuangan.

Rumusan Masalah

Perbedaan hasil penelitian yang dilakukan oleh Hopwood (1972) dan Otley (1978) mendorong Harrison (1993) mengemukakan kemungkinan adanya faktor kontinjensi yaitu budaya, sedangkan Govindarajan (1984) mengemukakan adanya faktor ketidakpastian lingkungan. Berdasarkan uraian di muka, maka masalah yang akan diteliti dapat dirumuskan sebagai berikut:

Apakah budaya organisasi dan ketidakpastian lingkungan sebagai faktor kontinjensi memoderasi hubungan antara gaya evaluasi atasan dengan tekanan kerja dan kepuasan kerja yang dialami bawahan

Tujuan Penelitian

1. Untuk menganalisis pengaruh gaya evaluasi atasan yang mengarah pada basis anggaran dalam menilai kinerja bawahan terhadap tekanan kerja dan kepuasan kerja yang dialami bawahan.

2. Untuk menganalisis pengaruh hubungan antara gaya evaluasi atasan yang mengarah pada basis anggaran dalam menilai kerja bawahan dengan budaya organisasi yang berorientasi pada pekerjaan sebagai variabel moderating terhadap tekanan kerja dan kepuasan kerja yang dialami bawahan.
3. Untuk menganalisis pengaruh hubungan antara gaya evaluasi atasan yang mengarah pada basis anggaran dalam menilai kerja bawahan dengan ketidakpastian lingkungan sebagai variabel moderating terhadap tekanan kerja dan kepuasan kerja yang dialami bawahan.

Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah

1. Dapat memberikan informasi tentang pengaruh gaya evaluasi kinerja yang didasarkan pada pencapaian target anggaran terhadap tekanan dan kepuasan kerja bawahan yang pada akhirnya berujung pada penurunan kinerja bagian penyaluran kredit berupa *outstanding credit* (OSC) dan bagian dana (*loan*) berupa deposito dan tabungan di lingkungan Bank Perkreditan Rakyat (BPR) utamanya BPR di wilayah kerja kantor Bank Indonesia Solo.
2. Dengan informasi tentang perilaku manajer bagian kredit dan bagian dana serta pengaruhnya dengan budaya organisasi dan ketidakpastian lingkungan, BPR mempunyai acuan yang valid dan handal untuk pengembangan sumber daya manusianya.
3. Dapat memberikan kontribusi pada pengembangan teori terutama yang berkaitan dengan akuntansi perilaku dan akuntansi manajemen.
4. Dapat memperkuat penelitian sebelumnya yang menguji hubungan antara gaya evaluasi atasan terhadap tekanan kerja dan kepuasan kerja bawahan.

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN HIPOTESIS

Pada bab ini membahas landasan teori yang mendasari kerangka pemikiran dan bahasan hasil penelitian sebelumnya yang berkaitan dengan penelitian ini.

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Pendekatan keagenan (Agency Theory)

Penjelasan konsep senjangan anggaran dapat dimulai dari pendekatan *Agency Theory*. Dalam perspektif *Agency Theory* dinyatakan bahwa praktek senjangan anggaran dipengaruhi oleh adanya konflik kepentingan antara agen (manajemen) dengan prinsipal yang timbul ketika setiap pihak berusaha untuk mencapai atau mempertahankan tingkat kemakmuran yang dikehendakinya.

Agency Theory menjelaskan fenomena yang terjadi ketika atasan mendelegasikan wewenangnya kepada bawahan untuk melakukan suatu tugas atau otoritas dalam membuat keputusan (Anthony dan Govindarajan, 1998). Jika bawahan (*agent*) yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran mempunyai informasi khusus tentang kondisi lokal, akan memungkinkan bawahan memberikan informasi yang dimilikinya untuk membantu kepentingan perusahaan. Tetapi seringkali keinginan atasan tidak sama dengan bawahan sehingga menimbulkan konflik di antara mereka. Hal ini terjadi misalnya, jika manajer menerapkan gaya evaluasi yang mendasarkan anggaran sebagai satu-satunya tolok ukur, maka bawahan akan cenderung tertekan secara psikologis sehingga berperilaku disfungsional.

Namun demikian, dengan pendekatan motivasional menjelaskan bahwa partisipasi anggaran akan memungkinkan terjadinya komunikasi yang positif

antara bawahan dan atasan sehingga akan memotivasi para bawahan untuk mengungkapkan informasi pribadi mereka ke dalam anggaran (Schiff dan Lewin, 1970), ternyata komunikasi positif tersebut mengurangi tekanan kerja.

2.1.2 Teori Atribusi

Menurut Robbins (2002), persepsi terhadap manusia berbeda dengan persepsi terhadap benda mati seperti meja, mesin atau gedung karena tindakan manusia tidak dapat dilakukan oleh benda mati. Benda mati dikenai hukum alam tetapi manusia sebagai benda hidup mempunyai keyakinan, motif atau harapan. Akibat dari perbedaan tersebut mendorong dikembangkan konsep mengapa manusia berperilaku dengan cara-cara tertentu. Oleh karena itu, persepsi dan penilaian terhadap manusia cukup banyak dipengaruhi oleh asumsi-asumsi yang diambil dari keadaan internal manusia tersebut. Teori Atribusi mengembangkan konsep cara-cara penilaian manusia yang berbeda, bergantung pada makna yang dihubungkan dengan perilaku tertentu. Dengan demikian, penerapan gaya evaluasi diperlukan sosialisasi agar terjadi persepsi yang sama antara atasan dengan bawahan sehingga dapat mengurangi perilaku disfungsional.

2.1.3 Evaluasi kinerja

Evaluasi kinerja adalah panduan terhadap sistem manajemen yang efektif. Sistem evaluasi berdasarkan kesuksesan digunakan untuk mengukur kinerja secara kuantitatif atau berdasarkan informasi akuntansi. Ketidakadilan yang terdapat dalam sistem tersebut sering tidak dapat dihindari karena cenderung pada pedoman jangka pendek sehingga aspek kinerja yang lebih luas

terabaikan dan standar kinerja yang telah disusun akan menjadi kurang valid seiring dengan waktu serta perubahan lingkungan yang semakin kompetitif.

Tujuan utama dilakukan evaluasi kinerja adalah memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi dan memenuhi standar perilaku yang diinginkan. Standar perilaku ini dapat berupa kebijakan manajemen yang harus dilaksanakan oleh karyawan ataupun rencana formal yang berkenaan dengan tindakan yang diharapkan. Aspek lain yang dilakukan manajer dalam mengevaluasi kinerja adalah untuk mendorong dan memperkuat perilaku yang diharapkan dan juga untuk memperkecil kemungkinan terjadinya penyimpangan perilaku yang tidak diharapkan. Hal ini dapat dicapai melalui penilaian terhadap kinerja secara tepat dan memberikan penghargaan yang sepadan kepada para karyawan. Manfaat utama dari evaluasi kinerja (Siegel dan Marconi, 1989) :

1. Untuk mengatur operasi organisasi secara efektif dan efisien dengan memaksimalkan motivasi karyawan.
2. Untuk menilai dan memutuskan tindakan promosi, mutasi karyawan.
3. Untuk menentukan kebutuhan pelatihan dan pengembangan serta evaluasi program pelatihan yang diperlukan karyawan.
4. Untuk menyediakan *feedback* bagi karyawan tentang bagaimana atasan menilai kerja mereka.
5. Sebagai dasar pemberian penghargaan (*reward*).

2.1.4 Gaya evaluasi kinerja

Gaya evaluasi atasan merupakan gaya evaluasi yang dilakukan oleh atasan terhadap manajer dalam berinteraksi dengan situasi. Efektivitas gaya evaluasi dipengaruhi oleh variabel situasional kompleks (YUKL, 1981). Variabel tersebut meliputi: struktur tugas, posisi kekuasaan atasan, hubungan antara atasan dengan bawahan. Argyris (1952) berpendapat bahwa konsekuensi tekanan pencapaian target dalam konteks ukuran akuntansi membuat perilaku manajer lebih berkonsentrasi pada unit-unit daripada perusahaan secara keseluruhan, banyak waktu dan usaha yang dihabiskan untuk menimpakan kesalahan pada pihak lain, penciptaan loyalitas pada kelompok kecil, dan penciptaan *budget slack*. Konsekuensi ini bukan sebagai akibat dari penggunaan ukuran akuntansi akan tetapi lebih karena tekanan untuk mencapai target.

Hopwood (1972) menyelidiki masalah perusahaan manufaktur besar di AS. Dia mengidentifikasi empat model evaluasi sebagai berikut:

- a. *Budget-Constrained Style* (BCS). Gaya evaluasi yang dilakukan oleh atasan dengan mengaitkan anggaran adalah lebih penting daripada pengendalian biaya secara umum.
- b. *Budget-Profit Style* (BPS). Gaya evaluasi yang dilakukan oleh atasan dengan mengaitkan anggaran dan pengendalian biaya.
- c. *Profit-Conscious Style* (PCS). Gaya evaluasi yang dilakukan oleh atasan dengan penekanan pada biaya-biaya daripada pencapaian target.

- d. *Non-Accounting Model* (NAS). Gaya evaluasi yang dilakukan oleh atasan dengan tidak mengaitkan pada pencapaian target maupun pengendalian biaya.

Usaha untuk mengembangkan gaya evaluasi kinerja telah sejak lama dilakukan oleh para ahli. Thompson (1967) telah mengembangkan model evaluasi kinerja yang didasarkan pada perbedaan tugas, tipe yang berbeda dari pengukuran kinerja dan hubungan antara tipe-tipe yang berbeda dari pengukuran kinerja dengan tugas yang berbeda. Thompson (1967) menyatakan bahwa tugas dapat dibedakan pada basis *belief* para individu tentang pengetahuan sebab akibat. *Belief* ini dapat dibedakan lagi ke dalam pengetahuan yang lengkap dan pengetahuan yang tidak lengkap. Pengetahuan yang lengkap terjadi ketika para individu mengetahui dengan pasti hubungan antara suatu tindakan tertentu dengan hasil yang dicapai, sedangkan pengetahuan yang tidak lengkap adalah keadaan ketika para individu tidak mempunyai kepastian mengenai konsekuensi hasil dari suatu tindakan.

Watson (1975) mengklasifikasikan pengukuran kinerja ke dalam kategori yaitu *environmental measure*, *interdependency measure* dan *internal measure*. Pada *environmental measure* informasi bagi evaluasi kinerja diperoleh dari individu yang berada di luar organisasi. Pengukuran ini menggambarkan seberapa baik para individu melaksanakan tugas bila dihadapkan dengan pemenuhan permintaan lingkungan. Contoh kinerja bagian pemasaran diukur berdasarkan luas pasar dan indeks kepuasan konsumen. *Interdependency measure* merupakan pengukuran kinerja yang didasarkan pada penilaian kemampuan para individu dalam memenuhi harapan individu lainnya

untuk melaksanakan tugas yang dibebankan kepada mereka sedangkan *internal measure* mencakup seluruh aktivitas dan hasil yang berhubungan dengan kinerja yang tidak termasuk ke dalam *interdependency measure* dan *environmental measure*. Dalam ketidakpastian yang tinggi *interdependency measure* dan *environmental measure* dapat menjadi alat pengukur kinerja yang andal.

Perusahaan menggunakan informasi akuntansi tersendiri ataupun bersamaan dengan informasi lain sebagai dasar untuk mengevaluasi kinerja segmen organisasi dan kinerja para bawahan. Alasan untuk menggunakan gaya evaluasi ini adalah karena informasi akuntansi dipandang sebagai salah satu kriteria objektif untuk mengukur kinerja (Siegel dan Marconi, 1989). Pengukuran kinerja akuntansi bila dihubungkan dengan tipe-tipe pengukuran kinerja yang telah dijelaskan di atas dapat diklasifikasikan sebagai *internal performance measure* (Hirst, 1981).

Anggaran merupakan suatu rencana keuangan periodik yang disusun berdasarkan program yang telah disahkan. Anggaran merupakan rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif dan umumnya dinyatakan dalam satuan uang untuk jangka waktu tertentu. Anggaran merupakan alat manajemen dalam mencapai tujuan. Jadi anggaran bukan tujuan dan tidak dapat menggantikan manajemen.

Anggaran menurut Schiff dan Lewin (1970) adalah alat utama yang digunakan oleh perusahaan untuk perencanaan dan pengendalian. Anggaran merupakan pernyataan mengenai apa yang diharapkan dalam periode tertentu pada masa yang akan datang. Menurut Schiff dan Lewin (1970) menyatakan

bahwa sebagai rencana keuangan, anggaran berfungsi sebagai dasar untuk menilai kinerja. Kennis (1979) menyatakan bahwa anggaran tidak hanya sebagai rencana keuangan yang menetapkan biaya dan pendapatan pusat pertanggungjawaban dalam suatu perusahaan, tetapi juga merupakan alat bagi manajer tingkat atas untuk mengendalikan, mengkoordinasikan, mengkomunikasikan, mengevaluasi kinerja dan memotivasi bawahannya.

2.1.5 Tekanan kerja

Tekanan kerja menggambarkan tekanan yang timbul dari keadaan stres psikologi di dalam lingkungan kerja (Kennis, 1979) yang dapat berupa reaksi emosional yang bersifat negatif terhadap masalah-masalah yang berhubungan dengan pekerjaan (Vossel dan Froehlich, 1979) dan tekanan kerja yang tinggi dapat menimbulkan frustrasi dan kegelisahan dalam bekerja (Hopwood, 1973).

Hopwood (1972) menyatakan bahwa dalam usaha untuk menurunkan tekanan kerja, manajer akan memanipulasi laporan akuntansi, dan akan melakukan penyelewengan dalam pengambilan keputusan. Senada dengan ini, Hirst (1981) menyatakan bahwa manajer yang berhadapan dengan tekanan kerja yang tinggi dapat melakukan penyelewengan perilaku.

2.1.6 Kepuasan kerja

Kepuasan kerja merupakan variabel yang berkenaan dengan perilaku kerja (Kennis, 1979). Dalam penelitian ini, kepuasan kerja dipandang sebagai sisi lain dari tekanan kerja yang merupakan dampak gaya evaluasi atasan terhadap bawahannya. Kepuasan kerja mencerminkan kegembiraan atau sikap emosi positif yang berasal dari pengalaman kerja seseorang (Locke, 1976). Smith *et al* (1989) dalam Praningrum (1997) menyatakan bahwa terdapat lima

dimensi kerja yang mempengaruhi respon efektif seseorang terhadap pekerjaan.

Dimensi itu adalah:

1. **Pekerjaan.** Sejauh mana pekerjaan menyediakan kesempatan belajar, memperoleh tanggung jawab terhadap sesuatu target tertentu dan tantangan pekerjaan yang menarik.
2. **Bayaran.** Jumlah bayaran (upah) yang diperoleh seseorang sebanding dengan usaha yang dilakukan dan sama dengan upah yang diterima oleh orang lain dalam posisi kerja yang sama.
3. **Kesempatan Promosi.** Kesempatan seseorang untuk meraih atau dipromosikan ke jenjang yang lebih tinggi di dalam organisasi.
4. **Atasan.** Kemampuan atasan untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku terhadap pekerjaan yang menjadi tanggung jawab para bawahannya.
5. **Rekan Kerja.** Sejauh mana rekan kerja secara teknis cakap dan secara sosial mendukung tugas rekan-rekan kerja lainnya.

Konsisten dengan dimensi kerja yang mempengaruhi tanggapan efektif seseorang terhadap pekerjaan yang dikemukakan oleh Smith *et al* (1969) di atas, Hopwood (1972) melaporkan bahwa dampak dari penggunaan data anggaran yang kaku untuk mengevaluasi kinerja bawahan adalah timbulnya hubungan yang tidak serasi antara atasan dengan manajer yang dievaluasi dan rekan sekerjanya.

2.1.7 Teori Kontinjensi

Dalam pendekatan kontinjensi pada akuntansi manajemen didasarkan pada premis bahwa tidak ada sistem akuntansi manajemen secara universal selalu tepat untuk bisa diterapkan pada seluruh organisasi dalam setiap keadaan, tetapi sistem akuntansi manajemen itu tergantung juga pada faktor-faktor situasional yang ada dalam organisasi. Para peneliti telah banyak menerapkan pendekatan kontinjensi guna menganalisa dan mendesain sistem kontrol, khususnya di bidang akuntansi manajemen. Beberapa penelitian dalam bidang akuntansi manajemen melakukan pengujian untuk melihat hubungan variabel-variabel kontekstual *task uncertainty* dan *strategic uncertainty* (Riyanto, 1997) dengan desain sistem akuntansi manajemen.

Pendekatan kontinjensi banyak menarik perhatian peneliti karena mereka ingin mengetahui tingkat kehandalan sistem akuntansi manajemen itu selalu berpengaruh sama (terhadap kinerja) pada setiap kondisi. Dengan didasarkan pada pendekatan kontinjensi maka ada kemungkinan terdapat variabel lainnya yang saling berinteraksi, selaras dengan kondisi tertentu yang dihadapi.

Kennis (1979) menyatakan bahwa variabel situasional seperti personalitas, sasaran yang sesuai, *reward expectancy*, budaya organisasi, variabel ketidakpastian lingkungan dapat digunakan sebagai variabel mediasi yang mempengaruhi hubungan antara gaya evaluasi anggaran dengan tekanan kerja maupun kepuasan kerja yang dialami bawahan.

2.1.8 Budaya organisasi

Ada banyak konsep dan pendekatan yang digunakan untuk menjelaskan dan memberikan pengertian mengenai budaya. Menurut Hofstede (1994) budaya merupakan keseluruhan pola pikiran, perasaan dan tindakan dari suatu kelompok sosial yang membedakannya dengan kelompok sosial yang lain. Hofstede (1980) memberikan istilah *the collective mental programming* atau *software of mind* untuk menyebutkan keseluruhan pola tersebut. *Mental programes* atau budaya suatu kelompok terbentuk oleh lingkungan sosial (antara lain: negara, daerah, tempat kerja, sekolah, dan rumah tangga) dan kejadian-kejadian yang dialami dalam kehidupan para anggota kelompok yang bersangkutan. Proses terbentuknya pola pikir perasaan dan tindakan tersebut dapat dianalogikan dengan proses penyusunan program dalam komputer.

Hofstede (1994) selanjutnya mengklasifikasikan budaya ke dalam berbagai tingkatan, antara lain: nasional, daerah, gender, generasi, kelas sosial, organisasional perusahaan. Budaya pada tingkat organisasional adalah seperangkat asumsi-asumsi, keyakinan-keyakinan, nilai-nilai dan persepsi yang dimiliki para anggota kelompok dan suatu organisasi yang membentuk dan mempengaruhi sikap dan perilaku kelompok yang bersangkutan. Disamping tercermin dalam nilai-nilai, budaya organisasional juga dimanifestasikan pada praktik-praktik organisasional yang membedakan antara satu kelompok dengan kelompok organisasional yang lain (Kotter dan Heskett, 1992).

Konsep budaya organisasional yang digunakan oleh Hofstede, *et al.*, (1990) dalam penelitian lintas budaya antar departemen dalam perusahaan, pada dasarnya merupakan pengembangan dari konsep dimensi budaya

(nasional) Hofstede (1980) yang banyak digunakan dalam penelitian-penelitian perbedaan budaya antar negara, antara lain oleh Harrison (1992, 1993),. Menurut Hofstede (1994), antara budaya nasional dengan budaya organisasional merupakan fenomena yang identik, perbedaannya tercermin pada manifestasi budaya ke dalam nilai-nilai dan praktek. Perbedaan budaya tingkat organisasional umumnya terletak pada praktek-praktek dibandingkan dengan perbedaan nilai-nilai. Perbedaan budaya organisasional, selanjutnya dapat dianalisis pada tingkat unit organisasi atau sub-unit organisasi (Hofstede, 1994). Tipe budaya dalam suatu perusahaan dapat bervariasi antara divisi, departemen, atau bagian yang satu dengan bagian yang lain dalam suatu perusahaan (Schein, 1986; Hood dan Koberg, 1991).

Budaya organisasional yang dikehendaki oleh suatu lembaga organisasi apapun adalah budaya yang kuat (*strong culture*), yang menurut Robbins (1989) adalah:

“The organization core value being both intensely held and widely shared, the more members that accept the core values and the greater their commitment”.

Dari definisi di atas terlihat bahwa ada dua faktor yang menentukan kuat dan lemahnya budaya organisasi, yaitu faktor penyebaran (*sharedness*), yang menunjukkan tingkat seberapa besar karyawan mempunyai nilai-nilai yang sama dan faktor yang kedua adalah intensitas (*intensity*), yaitu tingkat komitmen karyawan terhadap nilai yang sama tersebut.

Budaya perusahaan yang kuat akan membantu perusahaan memberikan kepastian bagi seluruh sumber daya manusia untuk berkembang bersama dan

bersama-sama meningkatkan kegiatan usaha dalam menghadapi persaingan, walaupun tingkat pertumbuhan dari masing-masing individu bervariasi (Susanto, 1997). Oleh karena itu, untuk menjadikan budaya organisasi yang kuat ditentukan oleh dua faktor utama, yaitu 1) penyebaran nilai-nilai budaya yang lebih efektif dijalankan dengan melakukan orientasi tugas dan penghargaan atas prestasi kerja yang dicapai sumber daya manusia sehingga seluruh sumber daya manusia yang ada di organisasi mengetahui secara jelas nilai-nilai yang berada di dalam organisasi tersebut, 2) tingkat komitmen organisasional anggota terhadap nilai-nilai inti yang ada. Lebih jauh, Susanto (1997) menjelaskan bahwa budaya yang lemah tidak mampu memberikan dorongan bagi karyawan untuk memiliki keinginan maju bersama organisasi. Karakteristik budaya organisasi yang lemah adalah tidak memiliki nilai-nilai atau keyakinan yang jelas tentang bagaimana dapat berhasil di dalam usaha, meskipun mungkin memiliki banyak keyakinan tetapi tidak disepakati sebagai suatu hal yang penting dan acara-acara ritual yang dilakukan sehari-hari tidak terorganisir dengan baik sehingga masing-masing bagian atau individu bekerja sendiri-sendiri.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa kuat lemahnya budaya organisasi ditentukan oleh dimensi, intensitas, kristalisasi, homogenitas dan stabilitas. Budaya organisasi yang kuat akan membantu organisasi memberikan kepastian bagi anggotanya untuk berkembang bersama organisasi, sedangkan budaya lemah tidak mampu mendorong karyawan maju bersama perusahaan. Oleh karena itu, tujuan manajemen budaya organisasi adalah untuk menciptakan dan memelihara budaya yang kuat.

Hofstede, *et al.*, (1990) membagi budaya organisasional kedalam enam dimensi praktis: (1) *Process-Oriented* vs *Results-Oriented*, (2) *Employee-Oriented* vs *Job-Oriented*, (3) *Parochial* vs *Professional*, (4) *Open System* vs *Closed System*, (5) *Loose Control* vs *Tight Control*, (6) *Normative* vs *Pragmatic*. Dari keenam dimensi praktek budaya organisasional tersebut, yang mempunyai kaitan erat dengan praktek-praktek pembuatan keputusan partisipatif adalah dimensi praktek yang kedua, yaitu: orientasi pada orang (*employee oriented*) dan orientasi pada pekerjaan (*job oriented*). Tabel 2.1 menyajikan beberapa faktor yang menonjol untuk mengidentifikasi karakteristik dimensi budaya organisasional yang berorientasi pada orang dan yang berorientasi pada pekerjaan.

Tabel 2.1
Karakteristik Dimensi Kultur Organisasional
Orientasi pada Orang dan Orientasi pada Pekerjaan

Orientasi pada Orang	Orientasi pada Pekerjaan
1. Keputusan-keputusan yang penting lebih sering dibuat secara kelompok	1. Keputusan-keputusan yang penting lebih sering dibuat oleh individu
2. Lebih tertarik pada orang yang mengerjakan daripada hasil pekerjaan	2. Lebih tertarik pada hasil pekerjaan daripada orang yang mengerjakan
3. Memberikan petunjuk kerja yang jelas kepada pegawai baru	3. Kurang memberikan petunjuk yang jelas kepada pegawai baru
4. Peduli terhadap masalah pribadi pegawai	4. Kurang peduli terhadap masalah pegawai

Sumber: Aida Nahar (2002)

Frucot dan Shearon (1991) melakukan penelitian terhadap 83 manajer warga negara Meksiko yang bekerja pada 21 perusahaan asing dan domestik di Mexico City. Dari jumlah sampel tersebut, 34 orang terdiri dari manajer departemen keuangan dari perusahaan dengan berbagai *size* dan jenis industri. Penelitian tersebut menemukan bahwa perbedaan budaya dapat mempengaruhi perbedaan respon terhadap anggaran partisipatif.

2.1.9 Ketidakpastian lingkungan

Tingkat persaingan bisnis sekarang ini telah meningkatkan kondisi ketidakpastian lingkungan, sehingga lebih menyulitkan dalam proses perencanaan dan pengendalian manajerial. Ketidakpastian lingkungan yang dirasakan merupakan faktor yang paling penting dalam perusahaan sebab menjadikan perusahaan sulit melakukan prediksi (Govindarajan, 1984).

Ketidakpastian lingkungan merupakan keterbatasan individu dalam menilai probabilitas gagal atau berhasil keputusan yang telah dibuat (Duncan, 1972). Ketidakpastian lingkungan adalah situasi seseorang yang terkendala untuk memprediksi situasi di sekitar sehingga mencoba untuk melakukan sesuatu untuk menghadapi ketidakpastian lingkungan tersebut (Luthans, 1998). Pada kondisi ketidakpastian tinggi, maka individu sulit memprediksi kegagalan dan keberhasilan dari keputusan yang dibuatnya (Fisher, 1996).

2.2 Penelitian Sebelumnya

Hopwood (1972) dengan melakukan survei ke 167 responden melaporkan bahwa *reliance on accounting performance measure* (RAPM) berhubungan negatif dengan perilaku bawahan (termasuk tekanan kerja). Hopwood (1972)

juga melaporkan bahwa dalam usaha untuk menurunkan tekanan kerja, manajer akan memanipulasi laporan akuntansi dan melakukan penyelewengan dalam melakukan pengambilan keputusan. Senada dengan ini, Hirst (1981) menyatakan bahwa manajer yang berhadapan dengan tekanan kerja yang tinggi akan berperilaku negatif.

Otley (1978) yang mereplikasi penelitian Hopwood (1972) pada perusahaan-perusahaan multinasional yang beroperasi di Inggris, menemukan bahwa tidak ada perbedaan yang signifikan dalam tingkat kerja dan tekanan kerja yang dilaporkan oleh para manajer yang dievaluasi baik dengan *BCS* maupun dengan *PCS*. Temuan ini berlawanan dengan hasil penelitian Hopwood (1972).

Perbedaan antara temuan Hopwood (1972) dan Otley (1978) menimbulkan suatu pertanyaan, yaitu mengapa para manajer yang dievaluasi dengan *BCS* oleh Hopwood menunjukkan *level stress* yang lebih tinggi dari para manajer yang dievaluasi dengan *PCS*, sedangkan Otley tidak menemukan perbedaan yang signifikan dalam *level stress* dari para manajer yang dievaluasi dengan *BCS* maupun dengan *PCS*. Jika suatu gaya evaluasi kinerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Hopwood (1972) melaporkan bahwa dampak dari penggunaan data anggaran yang kaku untuk mengevaluasi kinerja bawahan adalah timbulnya hubungan yang tidak serasi antara manajer yang dievaluasi dengan atasan dan rekan sekerjanya. Brownel (1982) melaporkan partisipasi yang tinggi dan *RAPM* yang tinggi berhubungan positif dengan kinerja, tetapi tidak konsisten untuk kepuasan kerja. Sedangkan Aranya (1990) melaporkan bahwa partisipasi yang tinggi dan *RAPM* yang tinggi menurunkan kinerja dan kepuasan kerja. Kennis

(1979) melaporkan bahwa *budget-goal clarity* berhubungan positif dengan kepuasan kerja dan kinerja dan berhubungan negatif dengan tekanan kerja.

Harrison (1993) dengan mensurvei responden Australia dan Singapura melaporkan bahwa *RAPM* berhubungan dengan tekanan kerja yang rendah dan kepuasan kerja yang tinggi pada *high power distance* dan *low individualism society* (Singapura) dan *RAPM* yang rendah berhubungan tekanan kerja yang rendah dan kepuasan kerja yang tinggi pada *low power distance* dan *high individualism society* (Australia).

Maulana Kamal (2000) meneliti masalah pengaruh perselisihan dalam gaya evaluasi kinerja anggaran terhadap kinerja: tekanan kerja dan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, melaporkan bahwa hanya kepuasan kerja yang memediasi hubungan antara perselisihan dalam gaya evaluasi kinerja anggaran dan kinerja.

Aida Nahar (2002) meneliti meneliti gaya evaluasi atasan yang berbasis anggaran terhadap perilaku bawahan, melaporkan bahwa budaya organisasi memediasi hubungan antara gaya evaluasi kinerja atasan terhadap tekanan kerja dan kepuasan kerja bawahan.

Ringkasan penelitian sebelumnya dapat dilihat dalam tabel di bawah ini:

Tabel 2.2
Ringkasan Penelitian Sebelumnya

Peneliti (tahun)	Metode	Respondent/ Firms	Hasil
1. Hopwood (1972)	Survei	167/1	<i>RAPM</i> berhubungan negatif dengan perilaku bawahan, termasuk tekanan kerja.
2. Otley (1978)	Survei	41/1	<i>RAPM</i> berhubungan positif dengan kinerja individual dan tekanan kerja yang lebih rendah
3. Kennis (1979)	Survei	169/16	Gaya evaluasi berbasis anggaran berhubungan positif dengan kepuasan kerja dan kinerja, dan berhubungan negatif dengan tekanan kerja.
4. Brownel (1982)	Survei	48/1	Partisipasi yang tinggi (rendah) dan <i>RAPM</i> yang tinggi (rendah) berhubungan positif dengan kinerja. Hasil ini tidak konsisten untuk kepuasan kerja.
5. Harrison (1993)	Survei	142 (Sing.) 137 (Ast.)	<i>RAPM</i> yang tinggi berhubungan dengan tekanan yang lebih rendah dan kepuasan kerja yang lebih tinggi pada <i>power distance</i> yang tinggi dan <i>individualism society</i> yang rendah (Singapura); dan <i>RAPM</i> yang rendah berhubungan dengan tekanan yang lebih rendah dan kepuasan kerja yang lebih tinggi pada <i>power distance</i> yang rendah dan <i>individualism society</i> yang tinggi (Australia).
6. Maulana Kamal (2000)	Survei	86	Hanya kepuasan kerja yang memediasi hubungan antara perselisihan dalam gaya evaluasi kinerja anggaran dan kinerja.
7. Aida Nahar (2002)	Survei	52	Gaya evaluasi kinerja atasan mempengaruhi tekanan kerja dan kepuasan kerja. Pada budaya organisasi yang berorientasi pada pekerjaan yang menyatakan keputusan yang penting lebih sering dibuat individu dan kehidupan pribadi yang bebas dari pengaruh organisasi

Sumber: berbagai penelitian

2.3 Kerangka Pemikiran Teoritis dan Hipotesis

2.3.1 Hubungan gaya evaluasi dengan tekanan dan kepuasan kerja bawahan

Menurut Robbins (2002), terdapat tiga kategori potensial penyebab tekanan kerja, yaitu:

1. **Faktor Lingkungan.** Faktor lingkungan mempengaruhi struktur organisasi sehingga mempengaruhi tingkat tekanan kerja dikalangan karyawan organisasi tersebut. Perubahan dan siklus bisnis menciptakan ketidakpastian ekonomi, bila kecenderungan ekonomi menurun menyebabkan organisasi sulit untuk mengembangkan usahanya sehingga karyawan semakin tertekan karena mencemaskan prestasi dan posisinya dalam perusahaan.
2. **Faktor Organisasi.** Faktor organisasi meliputi pencapaian target dalam waktu terbatas, beban kerja yang berlebihan, atasan yang cenderung menuntut pencapaian target dan memberikan beban yang berlebihan merupakan penyebab tekanan kerja.
3. **Faktor Individual.** Faktor individual meliputi persoalan keluarga, masalah ekonomi keluarga dan karakteristik kepribadian bawaan merupakan penyebab tekanan kerja bagi karyawan dan sering terbawa ke tempat kerja. Tekanan kerja yang berkaitan dengan pekerjaan dapat menimbulkan ketidakpuasan kerja. Bentuk lain dari efek psikologis dari tekanan kerja adalah ketegangan, kecemasan, mudah marah, kebosanan dan suka menunda-nunda pekerjaan.

Kinerja manajerial merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan keefektifan operasi suatu organisasi. Menurut Mahoney (1963)

yang dimaksud dengan kinerja manajerial adalah kinerja para individu anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial, seperti: perencanaan, investigasi, koordinasi, supervisi, pengaturan staf, negosiasi dan representasi. Sejumlah penelitian telah dilakukan untuk mengidentifikasikan dan memahami hubungan antara tekanan kerja dan kinerja manajerial, diantaranya Brownell dan Hirst (1986), Harrison (1993), Dunk (1993), Briers dan Hirst (1990).

Brownell dan Hirst (1986) dalam usaha menyelesaikan perbedaan temuan Hopwood (1972) dan Otley (1978) melakukan pengujian interaksi tiga arah antara *budget emphasis*, *budgetary participation* dan *task uncertainty*, mereka menemukan bahwa interaksi tiap arah tersebut berhubungan dengan tekanan kerja. Hopwood (1972) menemukan bahwa para manajer yang dievaluasi dengan menggunakan data anggaran secara kaku (*rigid*) memiliki tingkat tekanan kerja yang lebih tinggi daripada para manajer yang dievaluasi berdasarkan kontribusi mereka terhadap profitabilitas organisasi. Sedangkan Otley (1978) menemukan bahwa tidak ada perbedaan yang signifikan dalam tingkat tekanan kerja dan kinerja yang dilaporkan oleh para manajer baik yang dievaluasi dengan menggunakan *BCS* maupun *PCS*.

Menurut Robbins (2002), para manajer memahami bahwa kepuasan kerja cenderung berpusat pada efeknya terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja sangat berpengaruh terhadap produktivitas. Produktivitas meningkat sejalan dengan peningkatan kepuasan kerja.

H₁ : Gaya evaluasi atasan yang semakin mengarah pada basis anggaran dalam menilai kinerja bawahan akan meningkatkan tekanan kerja bawahan.

H₂ : Gaya evaluasi atasan yang semakin mengarah pada basis anggaran dalam menilai kinerja bawahan akan menurunkan kepuasan kerja bawahan.

2.3.2 Hubungan gaya evaluasi, tekanan kerja, kepuasan kerja dan budaya organisasi

Koberg dan Chusmir (1987) meneliti hubungan antara budaya organisasi dengan sikap (perilaku) individu (meliputi: kepuasan kerja, keterlibatan kerja, keinginan untuk keluar dan kreativitas) dan hasilnya secara statistik terdapat hubungan yang signifikan antara budaya dengan pasangan kebutuhan dan kepuasan kerja.

Harrison (1993) meneliti pengaruh *moderating variable* budaya suatu masyarakat (Singapura dan Australia) terhadap hubungan antara *budget empiris*, tekanan kerja dan kepuasan kerja. Dia menemukan bahwa dalam masyarakat dengan disparitas kekuasaan yang besar (*high power distance societies*) dengan sifat individualitas yang rendah (*low individualism societies*), serta gaya evaluasi berbasis anggaran (*budget-constrained style*) yang digunakan atasan dalam menilai kinerja bawahan menurunkan tekanan kerja dan meningkatkan kepuasan kerja. Namun, dalam masyarakat dengan disparitas kekuasaan yang rendah (*low power distance societies*) dan individualitas yang tinggi (*high individualism societies*), dia menemukan hasil yang sebaliknya. Variabel budaya organisasi yang berorientasi pada pekerjaan dipilih karena karakteristik dimensinya lebih mengarah pada hasil pekerjaan (pencapaian target) dan kurang memberikan petunjuk teknis.

Hipotesis yang akan diuji adalah:

H₃: Gaya evaluasi atasan yang semakin mengarah pada basis anggaran dalam menilai kinerja bawahan pada budaya organisasi yang berorientasi pada pekerjaan akan meningkatkan tekanan kerja bawahan.

H₄: Gaya evaluasi atasan yang semakin mengarah pada basis anggaran dalam menilai kinerja bawahan pada budaya organisasi yang berorientasi pada pekerjaan akan menurunkan kepuasan kerja bawahan.

2.3.3 Hubungan gaya evaluasi, tekanan kerja, kepuasan kerja dan ketidakpastian lingkungan

Ketidakpastian lingkungan sering menjadi faktor yang menyebabkan organisasi melakukan penyesuaian terhadap kondisi organisasi dengan lingkungan. Individu akan mengalami ketidakpastian lingkungan yang tinggi jika merasa lingkungan tidak dapat diprediksi dan tidak dapat memahami bagaimana komponen lingkungan akan berubah (Milken, 1987). Begitu pula sebaliknya, dalam ketidakpastian lingkungan rendah (lingkungan dalam keadaan relatif stabil), individu dapat memprediksi keadaan sehingga langkah-langkah yang akan diambil dapat direncanakan dengan lebih akurat (Duncan, 1972). Kemampuan memprediksi keadaan di masa datang pada kondisi ketidakpastian lingkungan rendah dapat juga terjadi pada individu yang berpartisipasi dalam penyusunan anggaran. Informasi pribadi yang dimiliki bawahan dapat digunakan untuk membantu penyusunan anggaran yang akurat karena bawahan mampu mengatasi ketidakpastian di wilayah tanggung jawabnya dan dapat memprediksi lingkungannya. Bagi bawahan

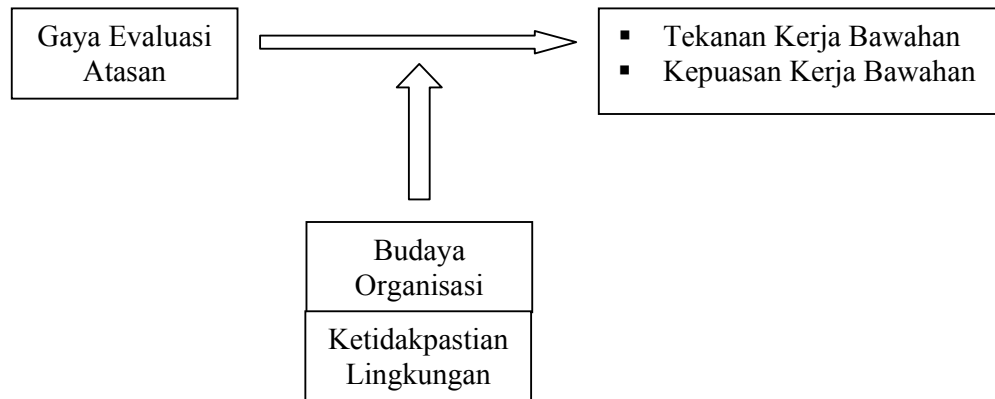
ketidakpastian lingkungan yang rendah adalah kondisi yang memudahkan untuk memperoleh informasi menyangkut bidang teknisnya. Ini akan menguntungkan perusahaan dalam penyusunan anggaran jika bawahan memberikan informasinya, namun tidak selalu bawahan mau memberikan informasi kepada atasan karena ada kepentingan pribadinya. Lebih lanjut Hirst (1983) menunjukkan bahwa dalam keadaan ketidakpastian yang tinggi, maka tekanan kerja adalah tinggi untuk para bawahan yang dievaluasi berdasarkan pengukuran kinerja akuntansi.

H₅: Gaya evaluasi atasan yang semakin mengarah pada basis anggaran dalam menilai kinerja bawahan pada ketidakpastian lingkungan akan meningkatkan tekanan kerja bawahan.

H₆: Gaya evaluasi atasan yang semakin mengarah pada basis anggaran dalam menilai kinerja bawahan pada ketidakpastian lingkungan akan menurunkan kepuasan kerja bawahan.

Gambar 2.1 berikut ini menyajikan model penelitian mengenai hubungan antara gaya evaluasi atasan (*budget-constrained style*) sebagai variabel independen dengan tekanan kerja dan kepuasan kerja sebagai variabel dependen dan budaya organisasi serta ketidakpastian lingkungan sebagai variabel moderating yang memperkuat atau memperlemah hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen.

Gambar 2.1
Pengaruh Budaya Organisasi dan Ketidakpastian Lingkungan terhadap
Hubungan Gaya Evaluasi Atasan dengan Tekanan dan Kepuasan Kerja
Bawahan



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Populasi dan Pengumpulan Data

Penelitian ini seperti penelitian-penelitian lainnya yang menguji pengaruh gaya evaluasi kinerja terhadap sikap dan perilaku kerja bawahan (Govindarajan, 1984; Hirst, 1984; Brownell, 1982; Harrison, 1983; dan Aida Nahar, 2002) menggunakan manajer secara individual sebagai unit analisis. Data penelitian dikumpulkan dengan mengirimkan kuesioner melalui pos kepada 272 manajer yang memimpin bagian penarikan dana deposito atau tabungan dari masyarakat dan bagian penyaluran dana berupa kredit dalam perusahaan jasa Bank Perkreditan Rakyat (BPR) di wilayah kerja kantor Bank Indonesia Solo. Dengan mempertimbangkan tingkat respon yang rendah di Indonesia, yaitu sekitar 10% - 20%, maka data yang diperlukan untuk penelitian ini sejumlah 50 sampai dengan 100 responden sehingga kemungkinan *response rate* sebesar 20% dari jumlah kuesioner yang dikirim. Penelitian ini difokuskan pada manajer dari perusahaan jasa BPR dengan pertimbangan (1) semua BPR telah menyusun anggaran perusahaan (2) kinerja bagian penarikan deposito atau tabungan dan bagian penyaluran kredit sangat menentukan kelangsungan perusahaan.

Perusahaan jasa BPR yang berada di wilayah kerja pengawasan dan pembinaan Bank Indonesia Solo digunakan sebagai populasi dalam penelitian ini. Berdasarkan data dari Bank Indonesia di Solo ada 136 BPR. Apabila setiap BPR dikirim 2 kuesioner, maka jumlah total kuesioner adalah sebanyak 272 kuesioner.

3.2 Identifikasi dan Operasional Variabel

3.2.1 Gaya evaluasi atasan

Sebagai variabel independen, yang dimaksud gaya evaluasi atasan adalah gaya evaluasi yang dilakukan oleh atasan, mengarah pada basis anggaran dalam menilai kinerja bawahan. Untuk mengukur variabel gaya evaluasi atasan, peneliti menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Hopwood (1972). Instrumen tersebut banyak digunakan dalam penelitian-penelitian sebelumnya antara lain Otley (1978), Harrison (1993), dan Aida Nahar (2002). Penggunaan instrumen tersebut dimaksudkan untuk mengukur pengaruh gaya evaluasi atasan terhadap sikap dan perilaku kerja bawahan. Setiap responden diminta untuk menjawab 6 butir pertanyaan yang mengukur persepsi gaya evaluasi atasan, pengaruhnya terhadap sikap dan perilaku kerja pada saat dievaluasi dengan menggunakan 5 titik skala Likert sebagai berikut:

- 1 = Sangat rendah (SR)
- 2 = Rendah (R)
- 3 = Moderat (M)
- 4 = Tinggi (T)
- 5 = Sangat Tinggi (ST)

3.2.2 Tekanan kerja

Sebagai variabel dependen, tekanan kerja merupakan tekanan yang timbul dari keadaan stres psikologi di dalam lingkungan kerja (Kennis, 1979) yang berupa reaksi emosional yang bersifat negatif terhadap masalah-masalah yang berhubungan dengan pekerjaan (Vossel dan Froehlich, 1979). Peneliti menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Rizzo *et al* (1970). Penggunaan instrumen tersebut dimaksudkan untuk mengukur persepsi

tingkat tekanan kerja dengan 7 butir pertanyaan, 5 titik skala Likert sebagai berikut:

- 1 = Sangat Tidak Setuju (STS)
- 2 = Tidak Setuju (TS)
- 3 = Tidak Pasti Apakah Setuju Atau Tidak Setuju (TP)
- 4 = Setuju (S)
- 5 = Sangat Setuju (SS)

3.2.3 Kepuasan kerja

Sebagai variabel dependen, kepuasan kerja merupakan kegembiraan atau sikap emosional positif yang berasal dari pengalaman kerja seseorang (Locke, 1976). Peneliti menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh MSQ (*Minnesota Satisfaction Questionary*). Penggunaan instrumen tersebut dimaksudkan untuk mengukur persepsi tingkat kepuasan kerja dengan 20 butir pertanyaan, 5 titik skala Likert sebagai berikut:

- 1 = Sangat Tidak Memuaskan (STM)
- 2 = Tidak Memuaskan (TM)
- 3 = Tidak Pasti Apakah Memuaskan atau Tidak Memuaskan (TP)
- 4 = Memuaskan (M)
- 5 = Sangat Memuaskan (SM)

Kuesioner ini dikembangkan oleh Weiss, D. J., R. V. Dawis, G. W. England dan L. H. Lofquist, (1967). *Minnesota Studies in Vocational Rehabilitations:22, Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Vocational Psychology Research, University of Minnesota. Kuesioner ini merupakan bentuk pendek dari *the Minnesota Satisfaction Questionnaire*, yang dimaksudkan untuk mengukur kepuasan kerja karyawan.

3.2.4 Budaya organisasi

Sebagai variabel independen, budaya organisasi merupakan nilai-nilai dan keyakinan (belief) yang dimiliki oleh para anggota organisasi yang dimanifestasikan dalam bentuk norma-norma perilaku para individu atau kelompok organisasi yang bersangkutan (Hofstede *at al*, 1990; Kotter dan Heskett, 1994). Variabel budaya organisasi dimaksudkan secara spesifik untuk menjelaskan orientasi budaya organisasi pada tingkat departemen atau bagian. Variabel persepsi budaya organisasi diukur dengan instrumen yang dikembangkan oleh Hofstede *at al* (1990). Orientasi budaya organisasi diukur dengan 8 butir pertanyaan, 5 titik skala Likert sebagai berikut:

- 1 = Sangat Tidak Setuju (STS)
- 2 = Tidak Setuju (TS)
- 3 = Tidak Pasti Apakah Setuju Atau Tidak Setuju (N)
- 4 = Setuju (S)
- 5 = Sangat Setuju (SS)

3.2.5 **Ketidakpastian lingkungan**

Sebagai variabel independen, menurut Duncan (1972) ketidakpastian lingkungan merupakan keterbatasan individu dalam menilai probabilitas gagal atau berhasilnya keputusan yang telah dibuat. Ketidakpastian lingkungan adalah situasi seseorang yang terkendala untuk memprediksi situasi di sekitarnya sehingga mencoba untuk melakukan sesuatu untuk menghadapi ketidakpastian tersebut (Luthans, 1998). Pada kondisi ketidakpastian tinggi, individu sulit untuk memprediksi kegagalan dan keberhasilan dari keputusan yang dibuatnya (Fisher, 1996). Variabel persepsi ketidakpastian lingkungan diukur dengan instrumen yang dikembangkan oleh

Duncan (1972) dengan menggunakan 11 pertanyaan, 5 skala Likert berikut ini:

- 1 = Sangat Tidak Setuju (STS)
- 2 = Tidak Setuju (TS)
- 3 = Tidak Pasti Apakah Setuju atau Tidak Setuju (N)
- 4 = Setuju (S)
- 5 = Sangat Setuju (SS)

3.3 Analisis Data

Data penelitian dianalisis dengan alat statistik yang terdiri atas:

3.3.1 Statistik deskriptif

Untuk memberikan gambaran mengenai demografi responden penelitian (umur, jumlah, pengalaman kerja) dan deskripsi mengenai variabel-variabel penelitian (gaya evaluasi atasan, budaya organisasi, tekanan kerja, dan kepuasan kerja). Peneliti menggunakan tabel distribusi frekuensi absolut yang menunjukkan angka rata-rata, median, kisaran dan deviasi standar.

3.3.2 Uji kualitas data (instrumen)

Menurut Huck dan Cormier (1996), kualitas data yang dihasilkan dari penggunaan instrumen penelitian dapat dievaluasi melalui uji reliabilitas dan validitas. Uji tersebut masing-masing mengetahui konsistensi dan akurasi data yang dikumpulkan dari penggunaan instrumen. Ada tiga prosedur yang dilakukan dalam penelitian ini untuk mengukur reliabilitas dan validitas data, yaitu: (1) uji konsistensi internal dengan koefisien (Cronbach) alpha, (2) uji homogenitas data dengan uji korelasional antara skor masing-masing butir dengan skor total, (3) uji validitas konstruk (*construct validity*) dengan

analisis faktor terhadap setiap butir dengan *Varimax Rotation*. Uji reliabilitas merupakan upaya untuk mengetahui tingkat kekonsistenan responden dalam mengisi kuesioner dari waktu ke waktu. Bila nilai alpha lebih dari 0,60, maka data tersebut dapat dinyatakan realibel (Imam Ghazali, 2001). Sedangkan uji validitas merupakan kelanjutan dari uji reliabilitas. Dimana kuesioner membutuhkan pengukuran untuk dapat diketahui tingkat kevalidan dan kesesuaian pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner dengan hubungan variabel yang diteliti. Oleh karena kuesioner dalam penelitian ini berbeda dengan penelitian sebelumnya, uji validitas perlu dilakukan menggunakan uji signifikansi yang membandingkan r hitung dengan r tabel atau t tabel.

3.3.3 Pengujian non-response bias

Pengumpulan data yang dilakukan melalui jasa pos perlu dilakukan uji response bias. Responden yang tidak mengembalikan kuesioner mungkin berbeda dengan jawaban responden yang menjawab kuesioner penelitian ini, sehingga jika mereka (para responden) menjawab akan berpengaruh terhadap hasil penelitian ini. Pengujian non-response bias ini bertujuan untuk melihat karakteristik jawaban responden yang mengembalikan kuesioner dan yang tidak mengembalikan kuesioner (*non respondents*). Tes ini membagi dua kelompok, yaitu: (1) kelompok awal yaitu kelompok yang mengembalikan kuesioner yang diisinya sejak awal sampai batas waktu pengembalian yang diberikan peneliti, (2) kelompok akhir (*late response*) yaitu kelompok responden yang mengirim kembali kuesioner setelah satu minggu dari batas yang ditentukan. Pengujian non-response bias atas variabel yang diamati dalam penelitian ini menggunakan t -test.

3.3.4 Uji asumsi-asumsi klasik

Sehubungan dengan penggunaan pemakaian metode regresi linier berganda untuk menghindari asumsi-asumsi model klasik, maka akan dilakukan pengujian sebagai berikut:

1. Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terdapat korelasi antarvariabel independen. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel bebas. Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinearitas menurut Ghazali 2001) adalah sebagai berikut:

- a. Nilai R^2 yang dihasilkan oleh suatu estimasi model empiris sangat tinggi, tetapi secara individual variabel-variabel bebas banyak yang tidak signifikan mempengaruhi variabel dependen.
- b. Menganalisa matrik korelasi variabel-variabel bebas. Jika antarvariabel bebas ada korelasi yang cukup tinggi (umumnya 0.90), maka hal ini merupakan indikasi adanya multikolinearitas.
- c. Multikolinearitas dapat juga dilihat dari (1) nilai *tolerance* dan lawannya (2) *variance inflation factor* (VIF). Batas dari *tolerance value* adalah 0.10 dan batas dari VIF adalah 10 (Hair et al, 1998). Jika *tolerance value* di bawah 0.10 atau nilai VIF di atas 10, maka terjadi multikolinearitas.

2. Heteroskedastisitas

Model regresi yang baik bersifat homokedastisitas, yaitu residual mempunyai varian yang sama dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika variannya tidak sama, maka dikatakan bersifat heteroskedastisitas.

Heteroskedastisitas tidak merusak konsistensi estimator tetapi estimator menjadi tidak memiliki varian minimum atau tidak efisien, sehingga pengujian statistik menjadi bias. Salah satu cara untuk mendeteksi adanya heteroskedastisitas adalah menggunakan uji gletser. Gletser mengusulkan untuk meregresi nilai absolute residual (U_t) terhadap variabel bebas (Gujarati, 1995) dengan persamaan:

$$[U_t] = \alpha + \beta X_t + V_i \quad (1)$$

Jika variabel bebas secara statistik signifikan mempengaruhi variabel terikat (U_t), maka ada indikasi terjadi heteroskedastisitas.

3. Autokorelasi

Autokorelasi terjadi ketika terdapat korelasi antara anggota serangkaian observasi yang diurutkan menurut waktu (Gujarati, 1995). Uji autokorelasi bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi linear ada korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode t dengan kesalahan pengganggu pada periode $t-1$. model yang baik adalah regresi yang bebas dari autokorelasi. Uji Durbin Watson merupakan salah satu alat uji yang bisa digunakan untuk mengetahui ada tidaknya autokorelasi dalam suatu model dengan kriteria sebagai berikut:

- a. Jika nilai DW terletak di antara batas atas atau *upper bound* (du) dan ($4-du$), maka koefisien autokorelasi = 0. Hal ini berarti tidak ada autokorelasi.
- b. Jika nilai DW lebih rendah dari batas bawah atau *lower bound* (dl), maka koefisien autokorelasi > 0 . Hal ini berarti ada autokorelasi positif.
- c. Jika nilai DW $> (4-dl)$, maka koefisien autokorelasi < 0 . Hal ini berarti ada autokorelasi negatif.

- d. Jika nilai DW terletak di antara batas atas (du) dan batas bawah (4-du) dan (4-dl), maka hasilnya tidak dapat disimpulkan.

4. Normalitas Data

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah variabel dependen dan independen dalam model regresi berdistribusi normal atau tidak. Asumsi normalitas dianggap terpenuhi bila data yang digunakan cukup besar ($n > 30$). Untuk menguji normalitas data digunakan analisis grafik dan uji statistik Kolmogorov-Smirnov Test.

3.3.5 Uji hipotesis

Untuk menguji hipotesis yang dilakukan dalam penelitian ini digunakan model analisis regresi berganda, dengan uji interaksi yang sering disebut *Moderated Regression Analysis* (MRA), yaitu aplikasi khusus regresi berganda linear di mana persamaan regresinya mengandung unsur interaksi (perkalian dua atau lebih variabel independen) dengan rumus persamaan sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_1 X_2 + e \quad (2)$$

dimana:

Y = Variabel tekanan kerja atau kepuasan kerja

X_1 = Variabel gaya evaluasi atasan

X_2 = Variabel budaya organisasi atau ketidakpastian lingkungan

$X_1 X_2$ = Variabel moderating

α = Konstanta

$\beta_1, \beta_2, \beta_3$ = Koefisien variabel bebas

e = Error

Variabel perkalian antara X_1 dan X_2 merupakan variabel moderating oleh karena menggambarkan pengaruh moderating variabel X_2 terhadap hubungan X_1 dan Y . Sedangkan variabel X_1 dan X_2 merupakan pengaruh langsung dari variabel X_1 dan X_2 terhadap Y . Perkalian antara X_1 dan X_2 dianggap sebagai moderating variabel, hal ini dapat dijelaskan dengan membuat derivasi (turunan) X_1 sebagai berikut:

$$dY/dX_1 = \beta_1 + \beta_3 X_2 \quad (3)$$

Persamaan (2) memberikan makna bahwa dY/dX_1 merupakan fungsi dari X_2 atau variabel X_2 memoderasi hubungan antara X_1 dan Y .

Pengujian terhadap hipotesis dengan menggunakan tingkat keyakinan 0.05 dan dilakukan dengan bantuan komputer SPSS. Pengujian hipotesis satu dan hipotesis dua untuk mengetahui apakah gaya evaluasi atasan mengarah basis anggaran mempunyai pengaruh terhadap tekanan kerja dan kepuasan kerja bawahan dapat dilihat dari analisis regresi.

Hipotesis satu (H_1) dengan model analisis :

$$Y_1 = \alpha + \beta_1 X_1 + e \quad (4)$$

Untuk hipotesis dua (H_2) dianalisis dengan model:

$$Y_2 = \alpha + \beta_1 X_1 + e \quad (5)$$

dimana:

Y_1 = Tekanan kerja

Y_2 = Kepuasan kerja

X_1 = Gaya evaluasi atasan berbasis anggaran

α = Konstanta

β_1 = Koefisien variabel gaya evaluasi atasan berbasis anggaran

e = Error

Model regresi di atas dengan bantuan program SPSS akan menghasilkan R^2 yang menyatakan keeratan hubungan antar dua variabel yang diuji. Hipotesis satu dan hipotesis dua diuji dengan melihat nilai t hitung dan t tabel atau p *value* dengan ketentuan sebagai berikut: Hipotesis alternatif diterima jika:

$$t_{hitung} > t_{tabel} \text{ atau } p \text{ value} < 0,05$$

Pengujian hipotesis tiga dan hipotesis empat juga dengan analisis regresi, yaitu untuk mengetahui apakah gaya evaluasi atasan mengarah pada basis anggaran berpengaruh terhadap tekanan kerja dan kepuasan kerja bawahan dengan budaya organisasi sebagai variabel moderating.

Hipotesis tiga (H_3) dengan model analisis:

$$Y_1 = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_1 X_2 + e \quad (6)$$

Hipotesis empat (H_4) dianalisis dengan model:

$$Y_2 = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_1 X_2 + e \quad (7)$$

dimana:

Y_1 = Tekanan kerja

Y_2 = Kepuasan kerja

X_1 = Gaya evaluasi atasan berbasis anggaran

X_2 = Budaya organisasi

$X_1 X_2$ = Interaksi antara budaya organisasi dengan gaya evaluasi atasan yang berbasis anggaran.

α = Konstanta

β_1 = Koefisien variabel gaya evaluasi atasan berbasis anggaran

β_2 = koefisien variabel budaya organisasi

β_3 = Koefisien variabel interaksi antara gaya evaluasi atasan berbasis anggaran dengan budaya organisasi

e = Error

Model regresi di atas dengan bantuan program SPSS akan menghasilkan R^2 yang menyatakan keeratan hubungan antar variabel-variabel yang diuji. Hipotesis 3 dan hipotesis 4 diuji dengan melihat nilai t hitung dan t tabel atau p value dengan ketentuan sebagai berikut: Hipotesis alternatif diterima jika:

$$t_{hitung} > t_{tabel} \text{ atau } p \text{ value} < 0,05$$

Pengujian hipotesis lima dan hipotesis enam juga dengan analisis regresi, yaitu untuk mengetahui apakah gaya evaluasi atasan mengarah pada basis anggaran berpengaruh terhadap tekanan kerja dan kepuasan kerja bawahan dengan ketidakpastian lingkungan sebagai variabel moderating.

Hipotesis tiga (H_5) dengan model analisis:

$$Y_1 = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_1 X_3 + e \quad (8)$$

Hipotesis empat (H_6) dianalisis dengan model:

$$Y_2 = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_1 X_3 + e \quad (9)$$

dimana:

Y_1 = Tekanan kerja

Y_2 = Kepuasan kerja

X_1 = Gaya evaluasi atasan berbasis anggaran

X_3 = Ketidakpastian lingkungan

$X_1 X_3$ = Interaksi antara ketidakpastian lingkungan dengan gaya evaluasi atasan yang berbasis anggaran.

α = Konstanta

β_1 = Koefisien variabel gaya evaluasi atasan berbasis anggaran

β_3 = koefisien variabel ketidakpastian lingkungan

β_4 = Koefisien variabel interaksi antara gaya evaluasi atasan berbasis anggaran dengan ketidakpastian lingkungan

e = Error

Model regresi di atas dengan bantuan program SPSS akan menghasilkan R^2 yang menyatakan keeratan hubungan antar variabel-variabel yang diuji. Hipotesis 5 dan hipotesis 6 diuji dengan melihat nilai t hitung dan t tabel atau p *value* dengan ketentuan sebagai berikut: Hipotesis alternatif diterima jika:

$$t_{hitung} > t_{tabel} \text{ atau } p \text{ value} < 0,05$$

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Responden

Data penelitian dikumpulkan dengan mengirimkan kuesioner melalui pos kepada 272 manajer yang memimpin bagian penarikan dana deposito atau tabungan dari masyarakat dan bagian penyaluran dana berupa kredit dalam perusahaan jasa Bank Perkreditan Rakyat (BPR) di wilayah kerja kantor Bank Indonesia Solo. Jumlah kuesioner yang diterima kembali oleh peneliti sebanyak 83 buah atau tingkat pengembalian 30,5%. Dari keseluruhan jumlah kuesioner yang diterima tersebut, 76 buah sesuai jadwal sedang 7 buah di luar jadwal pengembalian sehingga diperlukan uji non-response bias.

Uji *non response bias* untuk melihat ada perbedaan antara respon yang kembali dan respon yang tidak kembali dengan melakukan uji beda antara respon yang dikelompokkan pada respon awal dengan respon akhir. *Cut off* awal dan akhir ditentukan pada tanggal 15 Juli 2005 sesuai dengan periodisasi pengembalian kuesioner. Kuesioner yang kembali sampai dengan tanggal 15 Juli 2005 dikategorikan sebagai kelompok awal dan kuesioner yang kembali setelah tanggal tersebut dikelompokkan sebagai kelompok akhir. Pengujian dilakukan dengan menggunakan uji *t*, berdasarkan uji *t independen sample-t test* menunjukkan tidak ada perbedaan yang signifikan antara respon awal dan respon akhir (lampiran 3).

Statistik Deskriptif Demografi Responden

Dari 83 responden yang digunakan, responden yang berusia rata-rata 38,68 tahun dengan standar deviasi 7,75, lama kerja di perusahaan menunjukkan rentang waktu rata-rata 14,46 tahun dengan deviasi standar 6,27, dan lama menjabat rata-rata 5,30 tahun dengan standar deviasi 3,88.

Tabel 4.1
Statistik Deskriptif Demografi Responden

	Rata-rata	Kisaran	Standar Deviasi
Umur	38,68	28 - 64	7,75
Masa kerja/th	5,30	1 - 18	3,88
Lamanya di perusahaan/th	14,46	2 - 27	6,27

Sumber: data primer diolah tahun 2005

Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Tabel 4.2
Deskripsi Statistik Variabel Tekanan Kerja, Kepuasan Kerja, Gaya Evaluasi Atasan, Budaya Organisasi, dan Ketidakpastian Lingkungan

Variabel	Rata-rata	Standar Deviasi	Kisaran Teoritis	Kisaran Aktual	Nilai Tengah
Gaya Evaluasi Atasan	30,09	3,108	8 – 40	23 – 37	31
Tekanan kerja	18,34	4,239	7 – 35	10 – 30	18,5
Kepuasan Kerja	71,41	13,582	20 – 100	48 – 85	74
Budaya Organisasi	23,72	5,131	8 – 40	11 – 31	24
Ketidakpastian Lingkungan	37,87	6,706	11 - 55	31 – 47	38

Sumber: data primer diolah tahun 2005

Dari 83 responden yang memberikan jawaban terhadap 8 pertanyaan yang berhubungan dengan gaya evaluasi atasan menunjukkan nilai rata-rata 30,09 dan standar deviasi 3,108, untuk 7 pertanyaan yang berhubungan dengan tekanan kerja menunjukkan nilai rata-rata 18,34 dan standar deviasi 4,239, untuk 20 pertanyaan

yang berhubungan dengan kepuasan kerja menunjukkan nilai rata-rata 71,41 dan standar deviasi 13,582, untuk 9 pertanyaan yang berhubungan dengan budaya organisasi menunjukkan nilai rata-rata 23,72 dan standar deviasi 5,131, untuk 11 pertanyaan yang berhubungan dengan ketidakpastian lingkungan menunjukkan nilai rata-rata 37,87 dan standar deviasi 6,706.

Uji Kualitas Data

Uji reliabilitas

Uji ini dilakukan untuk mengetahui konsistensi dan akurasi data yang dikumpulkan dari penggunaan instrumen, bila data yang diperoleh kurang valid dan kurang reliabel maka akan menghasilkan kesimpulan yang bias. Berikut ini diikhtisarkan hasil reliabilitas data yang ditunjukkan oleh nilai *cronbach alpha* dari masing-masing variabel penelitian yang diuji.

Tabel 4.3
Hasil Uji Reliabilitas Variabel Penelitian

Variabel	Cronbach Alpha
Gaya Evaluasi Atasan	0,906
Tekanan kerja	0,760
Kepuasan Kerja	0,950
Budaya Organisasi	0,755
Ketidakpastian Lingkungan	0,878

Sumber: data primer diolah tahun 2005

Berdasarkan pengujian reliabilitas instrumen menunjukkan *cronbach alpha* di atas 0,6 (Nunnally, 1978) yang berarti reliabel.

Uji validitas

Uji validitas dilakukan dengan melakukan korelasi bivariate antara masing-masing skor indikator dengan total skor konstruk. Dari tampilan output SPSS pada lampiran 2 yang memuat validitas variabel gaya evaluasi atasan, validitas variabel tekanan kerja, validitas variabel kepuasan kerja, validitas variabel budaya organisasi, dan validitas variabel ketidakpastian lingkungan terlihat bahwa korelasi antara masing-masing indikator semua variabel terhadap total skor konstruk variabel, dari 54 indikator pertanyaan tentang variabel gaya evaluasi atasan, variabel tekanan kerja, variabel kepuasan kerja, variabel budaya organisasi, dan variabel ketidakpastian lingkungan hanya 5 pertanyaan (pertanyaan nomor 5 dan 6 tentang variabel tekanan kerja dan pertanyaan nomor 2, 4, dan 5 tentang variabel budaya organisasi yang tidak signifikan) sedang 49 pertanyaan yang lain signifikan pada nilai signifikansi 5%. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa semua indikator pertanyaan tentang variabel gaya evaluasi atasan, variabel tekanan kerja, variabel kepuasan kerja, variabel budaya organisasi, dan variabel ketidakpastian lingkungan adalah valid.

Uji Asumsi Klasik

Uji multikolinearitas

Untuk mendeteksi apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antarvariabel bebas dilakukan uji multikolinearitas. Uji multikolinearitas dapat dideteksi dengan cara melihat R^2 nilai *R square* suatu model regresi empiris sangat tinggi, tetapi secara individual variabel-variabel bebas banyak yang tidak signifikan mempengaruhi variabel dependen. F *Variance Inflation Factor* suatu model regresi bebas dari multikolinearitas

apabila mempunyai VIF di sekitas angka 1 dan mempunyai *tolerance* mendekati 1.

Tabel 4.4
Uji Multikolinearitas Variabel Gaya Evaluasi Atasan, Budaya Organisasi, Tekanan Kerja, dan Kepuasan Kerja

Coefficient Correlations(a)					
Model			Gabudaya	Gaya Evaluasi	Budaya
1	Correlations	Gabudaya	1,000	-,769	-,894
		GayaEval	-,769	1,000	,550
		Budaya	-,894	,550	1,000
	Covariances	Gabudaya	,000	-,001	-,002
		GayaEval	-,001	,016	,014
		Budaya	-,002	,014	,040

a Dependent Variable: Tekanan Kerja dan kepuasan kerja

Coefficients (a)								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-,309	2,561		-,121	,904		
	GayaEval	,487	,126	,589	3,854	,000	,315	3,176
	Budaya	,541	,199	,593	2,718	,008	,154	6,476
	Gabudaya	-,012	,008	-,406	1,426	,158	,091	11,046

Sumber: data primer diolah tahun 2005

Melihat hasil besaran korelasi angka variabel independen (gaya evaluasi, budaya organisasi, gaya evaluasi dan budaya organisasi) tampak bahwa hanya variabel gaya evaluasi dan budaya organisasi yang mempunyai korelasi cukup tinggi dengan variabel budaya organisasi dengan tingkat korelasi sebesar – 0,894 atau sekitar 89,4 %. Oleh karena korelasi ini masih di bawah 95 %, maka dapat dikatakan tidak terjadi multikolinearitas serius. Hasil perhitungan nilai *tolerance* juga menunjukkan tidak ada variabel independen (gaya evaluasi, budaya organisasi, gaya evaluasi dan budaya

organisasi) yang memiliki nilai *tolerance* kurang dari 0,01, berarti tidak ada korelasi antarvariabel independen yang nilainya lebih dari 95%. Hasil perhitungan nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) juga menunjukkan hal yang sama tidak satu variabel independen yang memiliki nilai VIF lebih dari 10, kecuali variabel moderating gaya evaluasi atasan dan budaya organisasi karena pada variabel moderat ada unsur gaya evaluasi atasan dan budaya organisasi. jadi, dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolinearitas antarvariabel independen dalam model regresi tersebut.

Tabel 4.5
Uji Multikolinearitas Variabel Gaya Evaluasi Atasan, Ketidakpastian Lingkungan, Tekanan Kerja, dan Kepuasan Kerja

Coefficient Correlations(a)					
Model			Galingkung	Lingkungan	GayaEval
1	Correlations	Galingkung	1,000	-,676	-,826
		Lingkungan	-,676	1,000	,247
		GayaEval	-,826	,247	1,000
	Covariances	Galingkung	,000	,000	-,001
		Lingkungan	,000	,014	,005
		GayaEval	-,001	,005	,034

a Dependent Variable: Tekanan Kerja dan kepuasan kerja

Coefficients(a)								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-,191	2,473		-,077	,939		
	GayaEval	,138	,183	,166	,752	,454	,139	7,187
	Lingkungan	,389	,118	,557	3,283	,002	,237	4,217
	Galingkung	,000	,006	-,013	-,043	,966	,080	12,442

Sumber: data primer diolah tahun 2005

Melihat hasil besaran korelasi angka variabel independen (gaya evaluasi, ketidakpastian lingkungan, gaya evaluasi dan ketidakpastian

lingkungan) tampak bahwa hanya variabel gaya evaluasi dan ketidakpastian lingkungan yang mempunyai korelasi cukup tinggi dengan variabel ketidakpastian lingkungan dengan tingkat korelasi sebesar $-0,826$ atau sekitar $82,6\%$. Oleh karena korelasi ini masih di bawah 95% , maka dapat dikatakan tidak terjadi multikolinearitas serius. Hasil perhitungan nilai *tolerance* juga menunjukkan tidak ada variabel independen (gaya evaluasi, ketidakpastian lingkungan, gaya evaluasi dan ketidakpastian lingkungan) yang memiliki nilai *tolerance* kurang dari $0,01$, berarti tidak ada korelasi antarvariabel independen yang nilainya lebih dari 95% . Hasil perhitungan nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) juga menunjukkan hal yang sama tidak satu variabel independen yang memiliki nilai VIF lebih dari 10 , kecuali variabel moderating gaya evaluasi atasan dan ketidakpastian lingkungan. jadi, dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolinearitas antarvariabel independen dalam model regresi tersebut.

Uji auto korelasi

Uji auto korelasi dapat dilakukan dengan teknik *Durbin-Watson* (DW-test). Berdasarkan hasil uji *Durbin-Watson* terhadap variabel bebas gaya evaluasi atasan, budaya organisasi, dan gaya evaluasi atasan dan budaya organisasi dengan variabel dependen tekanan kerja menunjukkan nilai DW sebesar $1,723$. Nilai ini akan dibandingkan dengan nilai tabel dengan menggunakan nilai signifikansi 5% dan jumlah variabel independen 3 ($k=3$), maka tabel *Durbin-Watson* akan didapatkan sebagai berikut:

Tabel 4.6
Uji Autokorelasi dengan Predictors: Gaya Evaluasi dan budaya, Gaya Evaluasi, Budaya Organisasi dan Dependent Variable: Tekanan Kerja

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,647(a)	,419	,397	3,63539	1,723

a Predictors: (Constant), Gaya Evaluasi dan budaya, Gaya Evaluasi, Budaya

b Dependent Variable: Tekanan Kerja

Sumber: data primer diolah tahun 2005

Dari tabel 4.6 terlihat bahwa nilai DW 1,723 lebih besar dari batas atas (du) 1,72 dan kurang dari $4 - 1,72$ ($4 - du$), maka dapat disimpulkan bahwa tidak ada korelasi positif atau negatif.

Berdasarkan hasil uji *Durbin-Watson* terhadap variabel bebas gaya evaluasi atasan, budaya organisasi, dan gaya evaluasi atasan dan budaya organisasi dengan variabel dependen kepuasan kerja menunjukkan nilai DW sebesar 1,305. Nilai ini akan dibandingkan dengan nilai tabel dengan menggunakan nilai signifikansi 5% dan jumlah variabel independen 3 ($k=3$), maka tabel *Durbin-Watson* akan didapatkan sebagai berikut:

Tabel 4.7

Uji Autokorelasi dengan Predictors: Gaya Evaluasi dan budaya, Gaya Evaluasi, Budaya organisasi dan Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,852(a)	,725	,715	7,25230	1,305

a Predictors: (Constant), Gabudaya, GayaEval, Budaya

b Dependent Variable: Kepuasan

Sumber: data primer diolah tahun 2005

Dari tabel 4.7 nilai DW 1,305 lebih kecil dari batas atas (du) 1,72 dan kurang dari $4 - 1,72$ ($4 - du$), maka dapat disimpulkan bahwa terjadi korelasi negatif.

Berdasarkan hasil uji *Durbin-Watson* terhadap variabel bebas gaya evaluasi atasan, ketidakpastian lingkungan, dan gaya evaluasi atasan dan ketidakpastian lingkungan dengan variabel dependen tekanan kerja menunjukkan nilai DW sebesar 1,761. Nilai ini akan dibandingkan dengan

nilai tabel dengan menggunakan nilai signifikansi 5% dan jumlah variabel independen 3 ($k=3$), tabel *Durbin-Watson* akan menjadi:

Tabel 4.8

Uji Autokorelasi dengan Predictors: Gaya Evaluasi dan Ketidakpastian Lingkungan, Gaya Evaluasi, Ketidakpastian Lingkungan dan Dependent Variable: Tekanan Kerja

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,679(a)	,461	,441	3,50197	1,761

a Predictors: (Constant), Gaya evaluasi dan lingkungan, Lingkungan, Gaya Evaluasi

b Dependent Variable: Tekanan Kerja]

Sumber: data primer diolah tahun 2005

Dari tabel 4.8 nilai DW 1,761 lebih besar dari batas atas (du) 1,72 dan kurang dari $4 - 1,72$ ($4 - du$), maka dapat disimpulkan bahwa tidak ada korelasi positif atau negatif.

Berdasarkan hasil uji *Durbin-Watson* terhadap variabel bebas gaya evaluasi atasan, ketidakpastian lingkungan, dan gaya evaluasi atasan dan ketidakpastian lingkungan dengan variabel dependen kepuasan kerja menunjukkan nilai DW sebesar 1,285. Nilai ini akan dibandingkan dengan nilai tabel dengan menggunakan nilai signifikansi 5% dan jumlah variabel independen 3 ($k=3$), maka tabel *Durbin-Watson* akan didapatkan sebagai berikut:

Tabel 4.9

Uji Autokorelasi dengan Predictors: Gaya Evaluasi dan Ketidakpastian Lingkungan, Gaya Evaluasi, Ketidakpastian Lingkungan dan Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,860(a)	,740	,730	7,05588	1,285

a Predictors: (Constant), Gaya evaluasi dan lingkungan, Lingkungan, Gaya Evaluasi

b Dependent Variable: Kepuasan

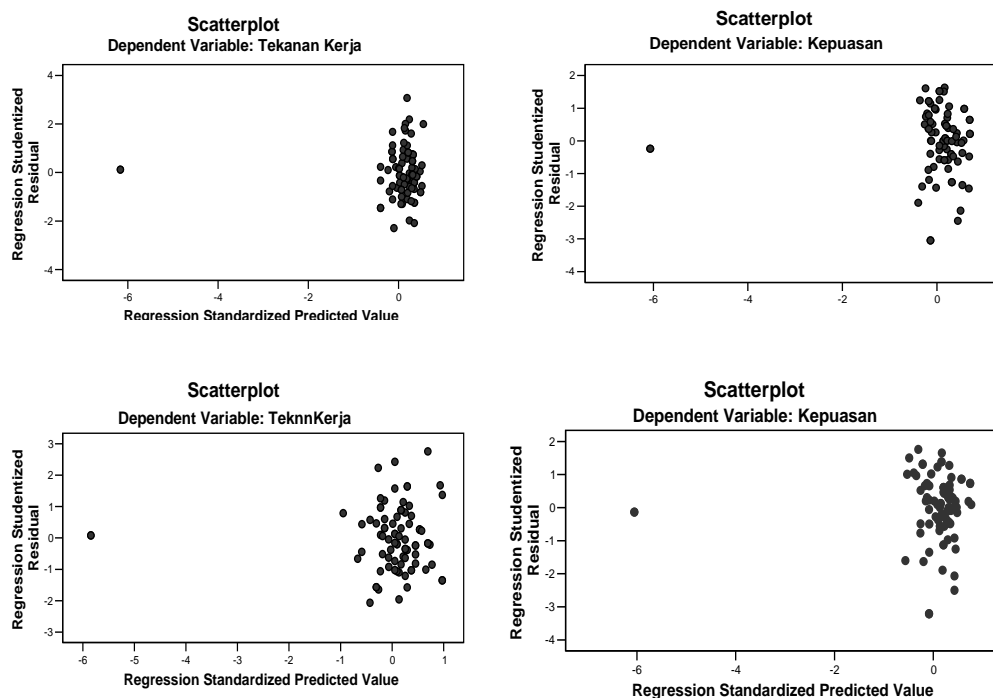
Sumber: data primer diolah tahun 2005

Dari tabel 4.9 nilai DW 1,285 lebih kecil dari batas atas (du) 1,72 dan kurang dari $4 - 1,72$ ($4 - du$), maka dapat disimpulkan bahwa terjadi korelasi negatif.

Uji heteroskedastisitas

Pengujian model regresi penelitian ini adalah dengan cara melihat grafik plot antara nilai prediksi variabel terikat (ZPRED) dengan residualnya (SRESID). Dengan dasar analisis: E jika ada pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka mengindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas. E jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas atau homoskedastisitas.

Gambar 4.1
Diagram Scatterplot



Sumber: data primer diolah tahun 2005

Berdasarkan grafik *Scatterplot* antara SRESID dan ZPRED dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi,

sehingga model regresi layak dipakai untuk memprediksi tekanan kerja dan kepuasan kerja, berdasarkan masukan kedua variabel independen (gaya evaluasi atasan, budaya organisasi, dan ketidakpastian lingkungan).

Uji normalitas

Uji Kolmogorov-Smirnov dapat dilakukan untuk menguji apakah residual terdistribusi secara normal dari regresi antara:

4. Variabel dependen tekanan kerja dengan variabel independen gaya evaluasi atasan, budaya organisasi, gaya evaluasi atasan dan budaya organisasi (*Unstandardized Residual 1*)
5. Variabel dependen tekanan kerja dengan variabel independen gaya evaluasi atasan, ketidakpastian lingkungan, gaya evaluasi atasan dan ketidakpastian lingkungan (*Unstandardized Residual 2*)
6. Variabel dependen kepuasan kerja dengan variabel independen gaya evaluasi atasan, budaya organisasi, gaya evaluasi atasan dan budaya organisasi (*Unstandardized Residual 3*)
7. Variabel dependen kepuasan kerja dengan variabel independen gaya evaluasi atasan, ketidakpastian lingkungan, gaya evaluasi atasan dan ketidakpastian lingkungan (*Unstandardized Residual 4*)

Hasil uji Kolmogorov-Smirnov tampak pada tabel 4.10 menunjukkan bahwa besarnya nilai Kolmogorov-Smirnov dan semua nilai signifikansi ternyata lebih besar dari 0,05. Ini berarti data residual terdistribusi secara normal.

Tabel 4.10
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandar- ized Residual 1	Unstandar- ized Residual 2	Unstandar- ized Residual 3	Unstandar- ized Residual 4
N		83	83	83	83
Normal Parameters(a,b)	Mean	,0000000	,0000000	,0000000	,0000000
	Std. Deviation	3,56826725	3,43731390	7,11840118	6,92560432
Most Extreme Differences	Absolute	,071	,051	,094	,108
	Positive	,071	,051	,050	,045
	Negative	-,044	-,029	-,094	-,108
Kolmogorov-Smirnov Z		,650	,469	,854	,988
Asymp. Sig. (2-tailed)		,792	,980	,459	,283

a Test distribution is Normal.

b Calculated from data.

Sumber: data primer diolah tahun 2005

Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis 1

Hasil analisis regresi 1 (tabel 4.11) menunjukkan *Adjusted R Square* 32%, $F = 39,518$ dengan signifikansi $p < 0,05$ berarti ada hubungan yang signifikan antara variabel dependen (tekanan kerja) dengan variabel independen (gaya evaluasi atasan). Variabel perubahan tekanan kerja dijelaskan oleh gaya evaluasi atasan sebesar 32%. Hubungan yang ditunjukkan oleh koefisien regresi adalah positif, artinya gaya evaluasi atasan yang semakin mengarah pada basis anggaran dalam menilai kinerja bawahan akan meningkatkan tekanan kerja bawahan. Penelitian ini berhasil menerima hipotesis 1 dan mendukung penelitian Hopwood (1972) dan Aida Nahar (2002).

Tabel 4.11
Hasil Analisis Regresi Gaya Evaluasi Atasan dengan Tekanan Kerja Bawahan

Model Summary(b)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,573(a)	,328	,320	3,86214	1,786

a Predictors: (Constant), Gaya Evaluasi

b Dependent Variable: Tekanan Kerja

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	589,456	1	589,456	39,518	,000(a)
	Residual	1208,207	81	14,916		
	Total	1797,663	82			

a Predictors: (Constant), Gaya Evaluasi

b Dependent Variable: Tekanan Kerja

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,135	2,306		1,793	,077
	Gaya Evaluasi	,473	,075	,573	6,286	,000

Sumber: data primer diolah tahun 2005

Pengujian hipotesis 2

Hasil analisis regresi 2 (tabel 4.12) menunjukkan *Adjusted R Square* 66%, $F = 160,058$ dengan signifikansi $p < 0,05$ berarti ada hubungan yang signifikan antara variabel dependen (kepuasan kerja) dengan variabel independen (gaya evaluasi atasan). Variabel perubahan kepuasan kerja dijelaskan oleh gaya evaluasi atasan sebesar 66%. Hubungan yang ditunjukkan oleh koefisien regresi adalah positif, artinya gaya evaluasi atasan yang semakin mengarah pada basis anggaran dalam menilai kinerja bawahan

akan menaikkan kepuasan kerja bawahan. Penelitian ini menerima hipotesis 2 dan mendukung Kennis (1979), Brownel (1982), Harrison (1993), dan Aida Nahar (2002).

Tabel 4.12
Hasil Analisis Regresi Gaya Evaluasi Atasan dengan Kepuasan Kerja Bawahan

Model Summary(b)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,815(a)	,664	,660	7,92141	1,337

a Predictors: (Constant), Gaya Evaluasi

b Dependent Variable: Kepuasan Kerja

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10043,429	1	10043,429	160,058	,000(a)
	Residual	5082,644	81	62,749		
	Total	15126,072	82			

a Predictors: (Constant), Gaya Evaluasi

b Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	12,587	4,730		2,661	,009
	GayaEval	1,954	,154	,815	12,651	,000

Sumber: data primer diolah tahun 2005

Pengujian hipotesis 3

Hasil analisis regresi 3 (tabel 4.13) menunjukkan *Adjusted R Square* 39,7%, $F = 19,007$ dengan signifikansi $p < 0,05$ berarti ada hubungan yang signifikan antara variabel dependen (tekanan kerja) dengan variabel

independen (gaya evaluasi atasan dan budaya organisasi). Variabel perubahan tekanan kerja dijelaskan oleh gaya evaluasi atasan dan budaya organisasi sebesar 39,7%, sedangkan sisanya (60,3%) dijelaskan oleh sebab lain di luar model. Hubungan yang ditunjukkan oleh koefisien regresi adalah positif, artinya gaya evaluasi atasan yang semakin mengarah pada basis anggaran dalam menilai kinerja bawahan pada budaya organisasi yang berorientasi pada pekerjaan akan meningkatkan tekanan kerja bawahan.

Dari ketiga variabel independen yang dimasukkan dalam regresi, hanya variabel gaya evaluasi atasan dan budaya organisasi yang berpengaruh secara signifikan terhadap tekanan kerja bawahan. Variabel gaya evaluasi atasan memberikan koefisien parameter 0,487 dengan tingkat signifikan 0,00 dan variabel budaya organisasi memberikan nilai koefisien parameter 0,541 dengan tingkat signifikan 0,008. Variabel moderat yang merupakan interaksi antara gaya evaluasi atasan dan budaya organisasi ternyata tidak signifikan ($0,158 > 0,05$) sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel budaya organisasi yang berorientasi pada pekerjaan bukan merupakan variabel moderating. Penelitian ini menolak hasil penelitian Aida Nahar (2002) bahwa budaya organisasi yang berorientasi pada pekerjaan memoderasi hubungan gaya evaluasi atasan dengan tekanan kerja sehingga diduga budaya organisasi yang berkembang di dalam BPR di wilayah kerja Solo lebih berorientasi pada orang.

Tabel 4.13
Hasil Analisis Regresi Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Hubungan Gaya Evaluasi Atasan dengan Tekanan Kerja Bawahan

Model Summary(b)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,647(a)	,419	,397	3,63539	1,723

a Predictors: (Constant), Gaya Evaluasi, Budaya, Gaya Evaluasi dan budaya

b Dependent Variable: Tekanan Kerja

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	753,595	3	251,198	19,007	,000(a)
	Residual	1044,068	79	13,216		
	Total	1797,663	82			

a Predictors: (Constant), Gaya Evaluasi, Budaya, Gaya Evaluasi dan budaya

b Dependent Variable: Tekanan Kerja

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,309	2,561		-,121	,904
	Gaya Evaluasi dan budaya	-,012	,008	-,406	-1,426	,158
	Budaya	,541	,199	,593	2,718	,008
	Gaya Evaluasi	,487	,126	,589	3,854	,000

Sumber: data primer diolah tahun 2005

Pengujian hipotesis 4

Hasil analisis regresi 4 (tabel 4.14) menunjukkan *Adjusted R Square* 71,5%, $F = 69,53$ dengan signifikansi $p < 0,05$ berarti ada hubungan yang signifikan antara variabel dependen (kepuasan kerja) dengan variabel independen (gaya evaluasi atasan dan budaya organisasi). Variabel perubahan

kepuasan kerja dijelaskan oleh gaya evaluasi atasan dan budaya organisasi sebesar 71,5%, sedangkan sisanya (28,5%) dijelaskan oleh sebab lain di luar model. Hubungan yang ditunjukkan oleh koefisien regresi adalah positif, artinya gaya evaluasi atasan yang semakin mengarah pada basis anggaran dalam menilai kinerja bawahan pada budaya organisasi yang berorientasi pada pekerjaan akan menaikkan kepuasan kerja bawahan.

Dari ketiga variabel independen yang dimasukkan dalam regresi, hanya variabel gaya evaluasi atasan dan budaya organisasi yang berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja bawahan. Variabel gaya evaluasi atasan memberikan koefisien parameter 2,367 dengan tingkat signifikan 0,00 dan variabel budaya organisasi memberikan nilai koefisien parameter 1,622 dengan tingkat signifikan 0,00, sedang variabel moderat antara gaya evaluasi atasan dan budaya organisasi memberikan koefisien parameter 0,54 dengan tingkat signifikansi 0,002. Dengan demikian, variabel moderat yang merupakan interaksi antara gaya evaluasi atasan dan budaya organisasi dinyatakan signifikan dan dapat disimpulkan bahwa variabel budaya organisasi yang berorientasi pada pekerjaan memoderasi hubungan antara gaya evaluasi atasan dengan kepuasan kerja.

Menurut Harrison (1993), karakteristik budaya organisasi yang berorientasi pada pekerjaan menyatakan bahwa keputusan-keputusan yang penting lebih sering dibuat oleh individu dan kehidupan pribadi bebas dari pengaruh organisasi (*high individualism & low power distance*), maka budaya organisasi berorientasi pekerjaan sama dengan budaya Australia. Penelitian ini juga mendukung penelitian Kennis (1979) dan Maulana Kamal (2000).

Tabel 4.14
Hasil Analisis Regresi Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Hubungan Gaya Evaluasi Atasan dengan Kepuasan Kerja Bawahan

Model Summary(b)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,852(a)	,725	,715	7,25230	1,305

a Predictors: (Constant), Gaya Evaluasi, Budaya, Gaya Evaluasi dan budaya

b Dependent Variable: Kepuasan Kerja

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10970,998	3	3656,999	69,530	,000(a)
	Residual	4155,074	79	52,596		
	Total	15126,072	82			

a Predictors: (Constant), Gaya Evaluasi, Budaya, Gaya Evaluasi dan budaya

b Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,235	5,109		,242	,810
	Gaya Evaluasi & Budaya	-,054	,017	-,629	-3,211	,002
	Budaya	1,622	,397	,613	4,083	,000
	Gaya Evaluasi	2,367	,252	,987	9,391	,000

Sumber: data primer diolah tahun 2005

Pengujian hipotesis 5

Hasil analisis regresi 5 (tabel 4.15) menunjukkan *Adjusted R Square* 44,1%, $F = 22,528$ dengan signifikansi $p < 0,05$ berarti ada hubungan yang signifikan antara variabel dependen (tekanan kerja) dengan variabel

independen (gaya evaluasi atasan dan ketidakpastian lingkungan). Variabel perubahan tekanan kerja dijelaskan oleh gaya evaluasi atasan dan ketidakpastian lingkungan sebesar 44,1%, sedangkan sisanya (55,9%) dijelaskan oleh sebab-sebab lain di luar model. Hubungan yang ditunjukkan oleh koefisien regresi adalah positif, artinya gaya evaluasi atasan yang semakin mengarah pada basis anggaran dalam menilai kinerja bawahan pada ketidakpastian lingkungan akan meningkatkan tekanan kerja bawahan.

Dari ketiga variabel independen yang dimasukkan dalam regresi, hanya variabel gaya evaluasi atasan dan ketidakpastian lingkungan yang berpengaruh secara signifikan terhadap tekanan kerja bawahan. Variabel gaya evaluasi atasan memberikan koefisien parameter 0,138 dengan tingkat signifikan 0,454 dan variabel ketidakpastian lingkungan memberikan nilai koefisien parameter 0,002 dengan tingkat signifikan 0,002. Variabel moderat yang merupakan interaksi antara gaya evaluasi atasan dan ketidakpastian lingkungan ternyata tidak signifikan ($0,966 > 0,05$) sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel ketidakpastian lingkungan bukan merupakan variabel moderating.

Penelitian ini ternyata tidak mendukung hasil penelitian Duncan (1972) dan Hirst (1983). Otley (1978) menegaskan bahwa perbedaan hasil penelitian terjadi karena berkenaan dengan prosedur pengambilan sampel. Penggunaan satu sampel organisasional pada lembaga intermediasi khususnya BPR di wilayah Surakarta mengacaukan hasil-hasil penelitian karena pengaruh kuat yang terjadi dalam objek penelitian.

Tabel 4.15
Hasil Analisis Regresi Pengaruh Ketidakpastian Lingkungan terhadap
Hubungan Gaya Evaluasi Atasan dengan Tekanan Kerja Bawahan

Model Summary(b)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,679(a)	,461	,441	3,50197	1,761

a Predictors: (Constant), Gaya Evaluasi, Ketidakpastian Lingkungan, Gaya Evaluasi dan Ketidakpastian lingkungan

b Dependent Variable: Tekanan Kerja

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	828,822	3	276,274	22,528	,000(a)
	Residual	968,840	79	12,264		
	Total	1797,663	82			

a Predictors: (Constant), Gaya Evaluasi, Ketidakpastian Lingkungan, Gaya Evaluasi dan Ketidakpastian lingkungan

b Dependent Variable: Tekanan Kerja

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,191	2,473		-,077	,939
	Gaya Evaluasi dan Ketidakpastian lingkungan	,000	,006	-,013	-,043	,966
	Ketidakpastian Lingkungan	,389	,118	,557	3,283	,002
	Gaya Evaluasi	,138	,183	,166	,752	,454

Sumber: data primer diolah tahun 2005

Pengujian hipotesis 6

Hasil analisis regresi 6 (tabel 4.16) menunjukkan *Adjusted R Square* 73%, $F = 74,942$ dengan signifikansi $p < 0,05$ berarti ada hubungan yang signifikan antara variabel dependen (kepuasan kerja) dengan variabel

independen (gaya evaluasi atasan dan ketidakpastian lingkungan). Variabel perubahan kepuasan kerja dijelaskan oleh gaya evaluasi atasan dan ketidakpastian lingkungan sebesar 73%, sedangkan sisanya (27%) dijelaskan oleh sebab-sebab lain di luar model. Hubungan yang ditunjukkan oleh koefisien regresi adalah positif, artinya gaya evaluasi atasan yang semakin mengarah pada basis anggaran dalam menilai kinerja bawahan pada ketidakpastian lingkungan akan menaikkan kepuasan kerja bawahan.

Dari ketiga variabel independen yang dimasukkan dalam regresi, hanya variabel gaya evaluasi atasan dan ketidakpastian lingkungan yang berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja bawahan. Variabel gaya evaluasi atasan memberikan koefisien parameter 1,789 dengan tingkat signifikan 0,000 dan variabel ketidakpastian lingkungan memberikan nilai koefisien parameter 1,069 dengan tingkat signifikan 0,000. Variabel moderat yang merupakan interaksi antara gaya evaluasi atasan dan ketidakpastian lingkungan ternyata tidak signifikan ($0,084 > 0,05$) sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel ketidakpastian lingkungan bukan merupakan variabel moderating.

Penelitian ini tidak mendukung hasil penelitian Duncan (1972) dan Hirst (1983). Otley (1978) menegaskan bahwa perbedaan hasil penelitian terjadi karena berkenaan dengan prosedur pengambilan sampel. Penggunaan satu sampel organisasional pada lembaga intermediasi khususnya BPR di wilayah Surakarta mengacaukan hasil-hasil penelitian karena pengaruh kuat yang terjadi dalam objek penelitian.

Tabel 4.16
Hasil Analisis Regresi Pengaruh Ketidakpastian Lingkungan terhadap
Hubungan Gaya Evaluasi Atasan dengan Kepuasan Kerja Bawahan

Model Summary(b)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,860(a)	,740	,730	7,05588	1,285

a Predictors: (Constant), Gaya Evaluasi, Ketidakpastian Lingkungan, Gaya Evaluasi dan Ketidakpastian lingkungan

b Dependent Variable: Kepuasan Kerja

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11193,025	3	3731,008	74,942	,000(a)
	Residual	3933,048	79	49,785		
	Total	15126,072	82			

a Predictors: (Constant), Gaya Evaluasi, Ketidakpastian Lingkungan, Gaya Evaluasi dan Ketidakpastian lingkungan

b Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,680	4,983		,136	,892
	Gaya Evaluasi & Ketidakpastian lingkungan	-,020	,012	-,354	-1,750	,084
	Ketidakpastian Lingkungan	1,069	,239	,528	4,480	,000
	Gaya Evaluasi	1,789	,369	,746	4,849	,000

Sumber: data primer diolah tahun 2005

Pembahasan

Pada tabel 4.17 menunjukkan bahwa hipotesis 1, 2, dan 4 diterima, mendukung hasil penelitian Hopwood (1972), Kennis (1979), Brownel (1982), Harrison (1993), dan Aida Nahar (2002). Penerimaan H₁, H₂, dan H₄ merupakan

fenomena yang menarik, sejalan dengan pendapat Dunk (1993) yang menyatakan bahwa *stress* tertentu dapat dibangun (arousal) hingga mempengaruhi tingkatan kinerja individu. Luthans (1995) melaporkan bahwa *stress* dapat dikelompokkan dalam dua kategori yaitu *distress* dan *eustress*. *Distress* berkenaan dengan *stress* yang berhubungan dengan tekanan kerja yang dapat mengakibatkan turunnya kinerja, sedangkan *eustress* berhubungan dengan *stress* yang pada tingkatan tertentu (dari tingkatan nol hingga menengah) malah akan meningkatkan kinerja.

Tabel 4.17
Daftar Hasil Penelitian

Model/Variabel	Koefisien Regresi	T-hitung	Sig.	Keterangan	Hasil Hipotesis
Hubungan gaya evaluasi dengan tekanan kerja	0,573	6,286	0,000	Adj R ² = 32%	H ₁ diterima
Hubungan gaya evaluasi dengan kepuasan kerja	0,815	12,651	0,000	Adj R ² = 66%	H ₂ diterima
Hubungan budaya organisasi dan gaya evaluasi dengan tekanan kerja	- 0,405 0,593 0,589	- 1,426 2,718 3,854	0,158 0,008 0,000	Adj R ² = 39,7% F = 19,007 Sig = 0,000	H ₃ ditolak
Hubungan budaya organisasi dan gaya evaluasi dengan kepuasan kerja	- 0,629 0,613 0,987	- 3,211 4,083 9,391	0,002 0,000 0,000	Adj R ² = 71,5% F = 69,530 Sig = 0,000	H ₄ diterima
Hubungan ketidakpastian lingkungan dan gaya evaluasi dengan tekanan kerja	- 0,130 0,557 0,166	- 0,043 3,283 0,752	0,966 0,002 0,454	Adj R ² = 44,1% F = 22,528 Sig = 0,000	H ₅ ditolak
Hubungan ketidakpastian lingkungan dan gaya evaluasi dengan kepuasan kerja	- 0,354 0,528 0,746	- 1,750 4,480 4,849	0,084 0,000 0,000	Adj R ² = 73% F = 74,942 Sig = 0,000	H ₆ ditolak

Sumber: data yang diolah tahun 2005

Dari hasil penelitian tersebut di atas (tabel 4.17) menunjukkan bahwa gaya evaluasi atasan pada BPR di wilayah Surakarta meningkatkan tekanan kerja bawahan pada tingkatan tertentu yang justru menaikkan kinerja tahun 2005 (berdasarkan data Bank Indonesia Wilayah Solo, OSC naik 7,67%, NPL < 6%). Hal ini juga diperkuat dengan hasil analisis H₂ yaitu kepuasan kerja dijelaskan gaya evaluasi atasan sebesar 66% dengan koefisien regresi positif dan budaya organisasi yang berorientasi pada pekerjaan memoderasi hubungan kedua variabel tersebut.

Reward dan lingkungan kerja BPR cukup kondusif sehingga kepuasan kerja tetap dirasakan oleh bawahan yang dievaluasi dengan basis anggaran dalam budaya organisasi yang berorientasi pada pekerjaan.

Penolakan H₃, H₅, dan H₆ juga merupakan fenomena yang menarik karena cenderung adanya ambiguitas manajer dalam mensikapi ketidakpastian lingkungan. Dalam hal ini, manajer mengungkapkan hal yang berbeda antara masalah "pengembangan Danamon Simpan Pinjam (DSP), Swamitra, dan Mikro Mandiri" dalam forum Perbarindo dengan apa yang ditulis dalam kuesioner. Tekanan karena kejenuhan pasar akibat pendirian DSP, Swamitra, dan Mikro Mandiri (unit usaha yang didirikan oleh bank umum) tidak tampak dalam pengisian kuesioner, akibatnya ketidakpastian lingkungan tidak mempengaruhi hubungan antara gaya evaluasi atasan dengan tekanan kerja dan kepuasan kerja bawahan.

Selain itu, diduga ketidakpastian lingkungan hanya bertindak sebagai suatu antiseden yang memoderasi variabel lain (komitmen organisasi, *locuss of control*) yang mempengaruhi gaya evaluasi atasan. Penelitian ini tidak mendukung hasil penelitian Duncan (1972) dan Hirst (1983).

BAB V

KESIMPULAN, KETERBATASAN, DAN SARAN-SARAN

5.1 Kesimpulan

Penelitian ini merupakan lanjutan penelitian-penelitian sebelumnya yang menguji pengaruh gaya evaluasi atasan terhadap tekanan kerja dan kepuasan kerja bawahan yang hasilnya saling bertentangan mengenai pengaruh tersebut. Ketidakjelasan hubungan gaya evaluasi atasan dengan tekanan kerja dan kepuasan kerja bawahan memungkinkan dilakukan pendekatan kontinjensi (Harrison, 1993).

Berdasarkan hasil analisis data yang telah diuraikan dalam bab IV, hipotesis 1, hipotesis 2, dan hipotesis 4 diterima, mendukung hasil penelitian Hopwood (1972), Kennis (1979), Brownel (1982), Harrison (1993), dan Aida Nahar (2002). Hipotesis 1 dan hipotesis 2 menunjukkan gaya evaluasi atasan berpengaruh positif terhadap tekanan kerja dan kepuasan kerja bawahan. Hipotesis 4 menunjukkan budaya organisasi yang berorientasi pada pekerjaan memoderasi hubungan antara gaya evaluasi atasan dengan kepuasan kerja bawahan.

Penerapan gaya evaluasi atasan pada BPR di wilayah kerja Surakarta meningkatkan tekanan kerja pada tingkatan tertentu, diperkuat dengan pengaruh positif sebesar 66% pada kepuasan kerja dan budaya organisasi yang berorientasi pada pekerjaan memoderasi hubungan antara gaya evaluasi atasan dengan kepuasan kerja, maka tekanan kerja tersebut justru menaikkan kinerja tahun 2005.

Hipotesis 3, hipotesis 5, dan hipotesis 6 ditolak, berbeda dengan hasil penelitian Duncan (1972) dan Hirst (1983). Hal ini terjadi karena kecenderungan

ambiguitas manajer dalam mensikapi ketidakpastian lingkungan. Terjadi perbedaan antara pengungkapan secara lisan dengan yang tertulis dalam isian kuesioner khususnya dalam mensikapi persaingan dari DSP, Swamitra, dan Mikro Mandiri, akibatnya ketidakpastian lingkungan tidak memoderasi hubungan antara gaya evaluasi atasan dengan tekanan kerja dan kepuasan kerja bawahan. Selain itu, diduga ketidakpastian lingkungan hanya bertindak sebagai antiseden yang memoderasi variabel lain (misal: komitmen organisasi, *locuss of control*) yang mempengaruhi gaya evaluasi atasan.

Otley (1978) menegaskan bahwa perbedaan hasil penelitian terjadi karena berkenaan dengan prosedur pengambilan sampel. Penggunaan satu sampel organisasional pada lembaga intermediasi khususnya BPR di wilayah Surakarta mengacaukan hasil-hasil penelitian karena pengaruh kuat yang terjadi dalam objek penelitian.

Keterbatasan

Peneliti menyadari adanya keterbatasan dalam penelitian ini, yaitu:

1. Perbedaan hasil penelitian terjadi karena berkenaan dengan prosedur pengambilan sampel. Penggunaan satu sampel organisasional pada lembaga intermediasi khususnya BPR di wilayah Surakarta mengacaukan hasil-hasil penelitian karena pengaruh kuat yang terjadi dalam objek penelitian.
2. Jumlah sampel dan wilayah penelitian terbatas, sehingga hasil penelitian tidak dapat digeneralisasikan.
3. Data penelitian berasal dari persepsi responden yang disampaikan secara tertulis melalui instrumen kuesioner, mungkin mempengaruhi validitas hasil. Persepsi responden yang disampaikan belum tentu mencerminkan keadaan

yang sesungguhnya, mungkin akan berbeda apabila data diperoleh melalui wawancara.

Saran-saran

Perlu penelitian yang lebih luas dan mendalam tentang hubungan antara gaya evaluasi atasan dengan sikap kerja bawahan, mengingat perusahaan jasa tidak hanya lembaga mediasi (perbankan/BPR) tetapi ada perusahaan *leasing*, asuransi, dan kantor akuntan publik (KAP). Dengan banyaknya jenis usaha dan jumlah responden yang bisa diraih, maka diharapkan hasil penelitian berikutnya menjadi lebih representatif.

Terlepas dari keterbatasan yang dimiliki, penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat sebagai bahan pertimbangan praktek akuntansi manajemen BPR di wilayah Surakarta, terutama dalam penerapan gaya evaluasi atasan perlu mempertimbangkan budaya sehingga bawahan dapat menerima sepenuhnya terhadap target yang diberikan oleh perusahaan. Selanjutnya dengan memperkuat budaya organisasi, perusahaan dapat menerapkan gaya evaluasi yang berbasis anggaran yang cukup menyulitkan sehingga bawahan hanya dapat mencapai target tersebut dengan upaya maksimal.

DAFTAR PUSTAKA

- Aida Nahar. 2002. "*Pengaruh Gaya Evaluasi Atasan Terhadap Tekanan dan Kepuasan Kerja Bawahan dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Moderating*". Tesis Program Pasca Sarjana, Universitas Diponegoro (tidak dipublikasikan).

- Anthony, R. N. dan V. Govindarajan. 1998. *Management Control System*. Ninth Edition. Boston: Mc Grow-Hill Co.
- Aranya, N. 1990. "Budget Instrumentality, Participation and Organizational Effectiveness". *Journal of Management Accounting Research*. 2(1): 67-77.
- Argyris, C., 1952, *The Impact of Budget on People*, Ithaca, NY: The Controllershship Foundation, Inc. Cornell University.
- Bambang Supomo. 1989. *Pengaruh Struktur dan Kultur Organisasional Terhadap Keefektifan Anggaran Partisipatif dalam Peningkatan Kinerja Manajerial: Studi Empiris pada Perusahaan Manufaktur Indonesia*. Tesis Program Pasca Sarjana, Universitas Gadjah Mada (tidak dipublikasikan).
- Bambang Supomo dan N. Indriantoro. 1998. "Pengaruh Struktur dan Kultur Organisasional Terhadap Keefektifan Anggaran Partisipatif dalam Peningkatan Kinerja Manajerial": Studi Empiris pada Perusahaan Manufaktur Indonesia. *Kelola*. Mei 8.
- Bank Indonesia Solo. 2005. "Laporan Semesteran Perkembangan BPR di Wilayah Kerja KBI Solo".
- Briers, M., and M Hirst. 1990. "The Role of Budgetary Information in Performance Evaluation". *Accounting Organizations and Society* 15(4): 373-398.
- Brownell, P. 1982. "The Role of Accounting Data in Performance Evaluation, Budgetary Participation, and Task Uncertainty: Test of A Three-way Interaction". *Journal of Accounting Research*. 20(1): 12-27
- _____, and M. Hirst. 1986. "Reliance on Accounting Information, Budgetary Participation, and Task Uncertainty: Test of A Three-way Interaction". *Journal of Accounting Research*. 24(2) 241-249 .
- Duncan, R. B. "Characteristic of Organizational Environment and Perceived Environmental Uncertainty". *Administrative Science Quarterly* 17 (1972): hal. 313-327.
- Dunham, R.B., F.J. Smith, and R.s. Blackburn. 1977. " Validation of The Index of Organizational Reactions with The JDI, The MSQ, Faces Scales". *Academy of Management Journal*. 420-432.
- Dunk, A.S. 1993. "The Effect of Job-related Tension on Managerial Performance in Participative Budgetary Settings". *Accounting, Organizations, and Society* 18(7/8): 575-585.

- Fisher, C. 1996. "The Impact of Perceived Environmental Uncertainty and Individual Differences on Management Information Requirement, *A Research Note*".
- Govindarajan, V. 1984. "Appropriateness of Accounting Data in Performance Evaluation: An Empirical Examination of Envirsonmental Uncertainty as An Intervening Variable". *Accounting Organizations and Society* 9(2): 125-135.
- Gregory, K.L. 1983. "Native-View Paradigms: Multiple Cultures and Culture Conflicts in Organization". *Administrative Science Quarterly*. 28: 359-376.
- Gujarati, Damodar N. 1995. *Basic Econometrics*. Thrid Edition. McGraw-Hill, Inc.
- _____, and A.K. Gupta, 1985. "Linking Control Systems to Business Unit Strategy: Impact on Performance". *Accounting, Organizations, and Society*. 51-66.
- Harrison, G.L. 1993. "Reliance in Accounting Performance Measures in Superior Evaluative Style-The Influence of National Culture and Personality". *Accounting, Organizations, and Society*. 1-15.
- Hirst, M.K. 1981. "Accounting Information and The Evaluation of Subordinate Performance". *Journal of Applied Psychology* 56 (4): 771-784.
- Hofstede, G. 1994. *Cultures and Organization: Software of the Mind Intercultural Cooperation and its Importancefor Survival*, NY: Harper Collins Publisher Inc.
- Hopwood, A.G. 1972. "An Empirical Study of The Role of Accounting Data in Performance Evaluation". *Journal of Accounting Research* 10 (Supplement) 156-182.
- _____, 1973. *An Accounting System and Managerial Behavior*. Westmead : Saxon House.
- _____, 1974. "Leadership Climate and The Use of Accounting Data in PerformanceEvaluation". *The Accounting Review*. 49(3): 485-495.
- _____, 1983. "Reliance on Accounting Performance Measures, Task Uncertainty, and Dysfunctional Behavior : Some Extentions". *Journal of Accounting Research*. 596-605.
- Huck, S.W. dan Cormier, W.H. (1996). *Reading Statistic and Research*, 2nd Ed., NY: Harper Collins Publisher Inc.
- Imam Ghozali. 2004. *Aplikasi Analisis Multivariat dengan Program SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.

- Imoisilli, O.A. 1989. "The Role of Budget Data in The Evaluation of Managerial Performance". *Accounting, Organizations, and Society* 14 (4): 325-335.
- Kennis, I. 1979. "Effects of Budgetary Goal Characteristic in Managerial Attitudes and Performance". *The Accounting Review* 54 (4): 702-721.
- Koberg, C.S. and Chusmir, L.H. 1987. "Organizational Culture Relationship with Creativity and Other Job-Related Variable". *Journal of Business Research*. 15 (5): 397-409.
- Kotter, J.P. and Heskett, J.L. 1992. *Corporate Culture and Performance*, PT Prenhallindo Simon and Schuster (Asia) Pte. Ltd. The Free Press.
- Locke, E.A. 1976. "The Nature and Cause of Job Satisfaction, in M.D. Dunnette", *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Rand Mc Nally, Chicago.
- Luthans, F. 1995. *Organizational Behavior*, Seventh Edition, Singapore: Mc Grow-Hill, Inc.
- Mahoney, T.A. , T.H. Jerdee, and S.J.Carroll. 1963. *Development of Managerial Performance : A Research Approach*. Cincinnati, OH:South-Western Publishing Company.
- Maulana K. dan Ainun. N. (2000). "Pengaruh Perselisihan dalam Gaya Evaluasi Kinerja Anggaran terhadap Kinerja : Tekanan Kerja dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi". *JRAL*, 86-101.
- Milken, F. J. "Three Types of Oerceived Uncertainty About Environmental: State, Effect and Response Uncertainty". *Academy of Management Review* 12 (1987): hal. 133-143.
- Miller, L.M. 1987. *Manajemen Era Baru : Beberapa Pandangan Mengenai Budaya Perusahaan Modern*. Terjemahan, penerbit Airlangga Jakarta.
- Nunnally, J.C. 1978. *Psychometric Theory*. Highstown, NJ: Mc Grow-Hill.
- Odom, Y.R. , Boxx, R.W. and Dunn, G.M. 1990. Organizational Culture, Commitment, Satisfaction, and Cohesion, *Public Productivity and Management Review* XIV, 2, Winter: 157-169.
- Otley, D.T. 1978."Budget Use and Managerial Performance". *Journal of Accounting Research* 16 (1): 122-149.
- Praningrum. 1997. "Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Pada Usaha Kecil Batik DIY". Thesis. Msi-UGM Yogyakarta.

- Rizzo, J.R., R.J. House, S.I. Lirtzman. 1970. "Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations". *Administrative Science Quarterly* 15: 150-163.
- Robbins, Stephen P. 1989. *Organizational Behavior: Concept, Controversies, Application*, New Jersey Prentice Hall, Inc.
- _____, 1996. *Organizational Behavior: Concept, Controversies, Application*, Seventh Edition, New Jersey Prentice Hall, Inc.
- Scarpello, V. and J.P. Campbell. 1983. "Job Satisfaction: Are All The Parts There?". *Personnel Psychology*. 577-600.
- Schiff, M., dan A. Y. Lewin. 1970. "The Impact of People on Budgets". *The Accounting Review* 45: hal. 259-268.
- Siegel, G. Dan H. R. Marconi. 1989. *Behavioural Accounting*. Cincinnati, Ohio: South Western Publishing Co.
- Susanto, A.B. 1997. *Budaya Perusahaan: Manajemen dan Persaingan Bisnis I*, Penerbit Airlangga, Jakarta.
- Vossell, G., and W.D. Froehlich. 1979. "Life Stress, Job Tension, and Subjective Report of Task Performance Effectiveness, in I.J. Sarason, and C.D. Spielberger (eds)". *Stress and Anxiety*. New York: Willey.
- Wallach, E.J. 1983. "Individuals and Organizations: The Culture Match", *Training and Development Journal*. 37(2): 24-38.
- Weiss, D.J., R.V. Darwis, G.W. England, and L.H. Lofquist. 1967. *Manual for The Minnesota Satisfaction Questionnaire, Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation*, Vol 22. Minneapolis: University of Minnesota, Industrial Relation Center, Work Adjustment Project.
- YUKL, Gary.A.(1989), *Leadirship in Organizations*, 2nd Ed., Prantice-Hall Internal. Inc., New Jersey.

Lampiran 1 **Daftar Kuesioner**

Instrumen: GAYA EVALUASI ATASAN

Ketika top manajemen melakukan penilaian kinerja anda, seberapa penting anda berfikir bahwa mereka akan memperhatikan masalah-masalah berikut? Mohon anda tandai salah satu jawaban dengan memberi tanda silang (X) diantara angka 1 sampai dengan 5 sesuai skala yang menurut anda tepat.

- 1 = sangat rendah (SR)
- 2 = rendah (R)
- 3 = moderat (M)
- 4 = tinggi (T)
- 5 = sangat tinggi (ST)

	SR	R	M	T	ST
1. Banyaknya perhatian dalam bentuk usaha dan tenaga yang saya curahkan ke dalam pekerjaan	1	2	3	4	5
2. Perhatian saya terhadap "Profit"	1	2	3	4	5
3. Perhatian saya terhadap kualitas produk tabungan, deposito dan kredit	1	2	3	4	5
4. Kemampuan saya mencapai target anggaran pencapaian omset tabungan, deposito dan kredit	1	2	3	4	5
5. Hubungan saya dengan staf dan karyawan	1	2	3	4	5
6. Tingkat efisiensi unit yang saya operasikan	1	2	3	4	5
7. Sikap saya terhadap pekerjaan	1	2	3	4	5
8. Hubungan baik dengan atasan saya	1	2	3	4	5

Instrumen: TEKANAN KERJA

Dengan mempertimbangkan pengaruh pekerjaan terhadap tekanan mental yang anda alami, mohon anda menyatakan setuju atau tidak setuju terhadap setiap pernyataan di bawah ini dengan memberi tanda silang (X) sesuai skala yang menurut anda tepat.

- 1 = sangat tidak setuju (STS)
- 2 = tidak setuju (TS)
- 3 = tidak pasti apakah setuju atau tidak setuju (TP)
- 4 = setuju (S)
- 5 = sangat setuju (SS)

	STS	TS	TP	S	SS
1. Pekerjaan saya cenderung mempengaruhi secara langsung kesehatan saya	1	2	3	4	5
2. Saya bekerja di bawah tekanan yang tinggi	1	2	3	4	5
3. Saya merasa gelisah akibat pekerjaan saya	1	2	3	4	5
4. Kecemasan kerja membuat saya tertekan secara fisik	1	2	3	4	5
5. Masalah yang berhubungan dengan pekerjaan membuat saya terbangun di malam hari	1	2	3	4	5
6. Saya sering membawa pekerjaan ke rumah	1	2	3	4	5
7. Saya sering berfikir apakah pekerjaan yang saya lakukan bermanfaat	1	2	3	4	5

Instrumen : KEPUASAN KERJA

Mohon anda mengukur kepuasan kerja yang anda peroleh dalam lingkungan kerja anda pada saat sekarang dengan memilih salah satu angka di antara 1 sampai 5 sesuai dengan skala yang menurut anda tepat.

- 1 = sangat tidak memuaskan (STM)
- 2 = tidak memuaskan (TM)
- 3 = tidak pasti apakah memuaskan atau tidak memuaskan (TP)
- 4 = memuaskan (M)
- 5 = sangat memuaskan (SM)

	STM	TM	TP	M	SM
1. Selalu dapat mengukur waktu walau banyak pekerjaan	1	2	3	4	5
2. Dipercaya (oleh atasan) mengerjakan tugas sendiri	1	2	3	4	5
3. Dapat mengerjakan sesuatu yang berbeda dari waktu ke waktu	1	2	3	4	5
4. “Diorangkan” dalam lingkungan kerja	1	2	3	4	5
5. Kebijakan pimpinan dalam menangani bawahan	1	2	3	4	5
6. Kemampuan atasan dalam mengambil keputusan	1	2	3	4	5

7. Dalam melaksanakan suatu pekerjaan tidak bertentangan dengan hati nurani	1	2	3	4	5
8. Sudah mantap dengan pekerjaan saya sekarang	1	2	3	4	5
9. Ada kesempatan membantu orang lain dalam menyelesaikan pekerjaan	1	2	3	4	5
10. Ada kesempatan memberi tahu kepada orang (karyawan) lain cara yang harus dilakukan	1	2	3	4	5
11. Ada kesempatan melakukan suatu pekerjaan dengan kemampuan sendiri	1	2	3	4	5
12. Tentang kebijakan perusahaan yang dilakukan dalam praktek kerja	1	2	3	4	5
13. Gaji yang saya terima sesuai dengan apa yang saya kerjakan	1	2	3	4	5
14. Ada kesempatan mengembangkan diri pada pekerjaan saya	1	2	3	4	5
15. Ada kebebasan untuk mengemukakan pendapat	1	2	3	4	5
16. Ada kesempatan untuk mencoba cara saya sendiri dalam menyelesaikan pekerjaan	1	2	3	4	5
17. Merasa senang dengan kondisi kerja sekarang ini	1	2	3	4	5
18. Merasa senang dengan hubungan antar karyawan saat ini	1	2	3	4	5
19. Akan mendapat pujian bila mengerjakan tugas dengan baik	1	2	3	4	5
20. Saya sudah senang dengan apa yang telah saya peroleh dari pekerjaan saya selama ini di tempat kerja	1	2	3	4	5

Instrumen: DIMENSI BUDAYA ORGANISASI

Mohon anda menilai budaya yang ada di perusahaan anda pada saat ini dengan memilih salah satu angka diantara 1 sampai 5 sesuai dengan skala yang menurut anda paling tepat.

- 1 = sangat tidak setuju (STS)
- 2 = tidak setuju (TS)
- 3 = tidak pasti apakah setuju atau tidak setuju (N)
- 4 = setuju (S)
- 5 = sangat setuju (SS)

	STS	TS	N	S	SS
1. Ditempat saya bekerja, keputusan-keputusan yang penting lebih sering dibuat oleh individu daripada dibuat secara kelompok	1	2	3	4	5
2. Ditempat saya bekerja lebih tertarik pada hasil pekerjaan dibanding pada orang yang mengerjakan	1	2	3	4	5
3. Ditempat saya bekerja, keputusan-keputusan lebih sering dibuat oleh manajemen puncak	1	2	3	4	5
4. Ditempat saya bekerja, para manajer cenderung mempertahankan pegawai yang berprestasi di departemennya	1	2	3	4	5
5. Ditempat saya bekerja, perubahan-perubahan ditentukan berdasarkan surat keputusan manajemen	1	2	3	4	5
6. Ditempat saya bekerja, tidak memberikan petunjuk kerja yang jelas kepada pegawai baru	1	2	3	4	5
7. Ditempat saya bekerja, tidak mempunyai ikatan tertentu dengan masyarakat sekitar	1	2	3	4	5
8. Ditempat saya bekerja, tidak peduli terhadap masalah-masalah pribadi pegawai	1	2	3	4	5

Instrumen: KETIDAKPASTIAN LINGKUNGAN (Duncan 1972)

Jawaban atas pertanyaan berikut ini dapat digunakan untuk menjelaskan persepsi anda atas ketidakpastian lingkungan yang dirasakan. Anda dapat menyatakan pendapat anda dengan melingkari nomor 1 sampai 5.

- 1 = sangat tidak setuju (STS)
- 2 = tidak setuju (TS)

- 3 = tidak pasti apakah setuju atau tidak setuju (TP)
 4 = setuju (S)
 5 = sangat setuju (SS)

	STS	TS	N	S	SS
1. Saya tahu pasti cara/metode kerja yang terbaik bagi perusahaan ini	1	2	3	4	5
2. Saya mempunyai berbagai informasi yang dibutuhkan untuk membuat keputusan-keputusan di perusahaan ini	1	2	3	4	5
3. Sangat sulit untuk menilai apakah saya membuat keputusan yang benar ketika sedang bekerja	1	2	3	4	5
4. Keputusan-keputusan yang saya ambil di perusahaan banyak dipengaruhi oleh faktor-faktor yang berada di luar kendali saya	1	2	3	4	5
5. Saya tahu pasti bagaimana saya harus berbuat dan bersikap di dalam perusahaan	1	2	3	4	5
6. Saya tahu persis mengenai penyesuaian yang harus lakukan untuk mengatasi perubahan-perubahan yang terjadi di perusahaan	1	2	3	4	5
7. Saya bisa mengetahui apakah tindakan yang saya lakukan bisa menyelesaikan tugas-tugas yang dibebankan kepada saya	1	2	3	4	5
8. Saya tahu bagaimana memperoleh informasi yang berhubungan dengan pekerjaan saya	1	2	3	4	5
9. Saya bisa mengetahui apakah saya sudah memenuhi harapan pihak-pihak lain yang ada di perusahaan ini	1	2	3	4	5
10. Sulit sekali untuk mengetahui apakah cara yang saya tempuh dalam melakukan pekerjaan bisa mencapai sasaran	1	2	3	4	5
11. Saya tahu pasti cara dalam melaksanakan tugas saya	1	2	3	4	5

Lampiran 2

Tabel Uji Validitas Variabel
Validitas Variabel Gaya Evaluasi Atasan

Correlations

		VAR2	VAR3	VAR4	VAR5	VAR6	VAR7	VAR8	VAR9
VAR2	Pearson Correlation	1	,519(**)	,437(**)	,405(**)	,492(**)	,417(**)	,525(**)	,464(**)
	Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	83	83	83	83	83	83	83	83
VAR3	Pearson Correlation	,519(**)	1	,611(**)	,559(**)	,576(**)	,589(**)	,636(**)	,584(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	83	83	83	83	83	83	83	83
VAR4	Pearson Correlation	,437(**)	,611(**)	1	,431(**)	,602(**)	,579(**)	,507(**)	,537(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000
	N	83	83	83	83	83	83	83	83
VAR5	Pearson Correlation	,405(**)	,559(**)	,431(**)	1	,594(**)	,536(**)	,612(**)	,485(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000
	N	83	83	83	83	83	83	83	83
VAR6	Pearson Correlation	,492(**)	,576(**)	,602(**)	,594(**)	1	,633(**)	,651(**)	,625(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000
	N	83	83	83	83	83	83	83	83
VAR7	Pearson Correlation	,417(**)	,589(**)	,579(**)	,536(**)	,633(**)	1	,599(**)	,394(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000
	N	83	83	83	83	83	83	83	83
VAR8	Pearson Correlation	,525(**)	,636(**)	,507(**)	,612(**)	,651(**)	,599(**)	1	,667(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000
	N	83	83	83	83	83	83	83	83
VAR9	Pearson Correlation	,464(**)	,584(**)	,537(**)	,485(**)	,625(**)	,394(**)	,667(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.
	N	83	83	83	83	83	83	83	83

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Validitas Variabel Tekanan Kerja Bawahan

Correlations

		VAR11	VAR12	VAR13	VAR14	VAR15	VAR16	VAR17
VAR11	Pearson Correlation	1	,403(**)	,284(**)	,423(**)	,197	,121	,385(**)
	Sig. (2-tailed)	.	,000	,009	,000	,074	,274	,000
	N	83	83	83	83	83	83	83
VAR12	Pearson Correlation	,403(**)	1	,692(**)	,584(**)	,251(*)	,194	,192
	Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000	,022	,078	,081
	N	83	83	83	83	83	83	83
VAR13	Pearson Correlation	,284(**)	,692(**)	1	,573(**)	,344(**)	,265(*)	,130
	Sig. (2-tailed)	,009	,000	.	,000	,001	,015	,242

	N	83	83	83	83	83	83	83
VAR14	Pearson Correlation	,423(**)	,584(**)	,573(**)	1	,504(**)	,097	,183
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.	,000	,381	,097
	N	83	83	83	83	83	83	83
VAR15	Pearson Correlation	,197	,251(*)	,344(**)	,504(**)	1	,263(*)	,180
	Sig. (2-tailed)	,074	,022	,001	,000	.	,016	,104
	N	83	83	83	83	83	83	83
VAR16	Pearson Correlation	,121	,194	,265(*)	,097	,263(*)	1	,286(**)
	Sig. (2-tailed)	,274	,078	,015	,381	,016	.	,009
	N	83	83	83	83	83	83	83
VAR17	Pearson Correlation	,385(**)	,192	,130	,183	,180	,286(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,081	,242	,097	,104	,009	.
	N	83	83	83	83	83	83	83

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Validitas Variabel Kepuasan Kerja Bawahan

		VAR19	VAR20	VAR21	VAR22	VAR23	VAR24	VAR25	VAR26	VAR27
VAR19	Pearson Correlation	1	,476(**)	,642(**)	,437(**)	,423(**)	,484(**)	,603(**)	,584(**)	,465(**)
	Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
VAR20	Pearson Correlation	,476(**)	1	,432(**)	,686(**)	,509(**)	,448(**)	,585(**)	,527(**)	,610(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
VAR21	Pearson Correlation	,642(**)	,432(**)	1	,331(**)	,373(**)	,366(**)	,627(**)	,580(**)	,519(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,002	,001	,001	,000	,000	,000
VAR22	Pearson Correlation	,437(**)	,686(**)	,331(**)	1	,476(**)	,383(**)	,441(**)	,494(**)	,562(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,002	.	,000	,000	,000	,000	,000
VAR23	Pearson Correlation	,423(**)	,509(**)	,373(**)	,476(**)	1	,739(**)	,303(**)	,427(**)	,518(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001	,000	.	,000	,005	,000	,000
VAR24	Pearson Correlation	,484(**)	,448(**)	,366(**)	,383(**)	,739(**)	1	,339(**)	,422(**)	,331(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001	,000	,000	.	,002	,000	,002
VAR25	Pearson Correlation	,603(**)	,585(**)	,627(**)	,441(**)	,303(**)	,339(**)	1	,655(**)	,510(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,005	,002	.	,000	,000
VAR26	Pearson Correlation	,584(**)	,527(**)	,580(**)	,494(**)	,427(**)	,422(**)	,655(**)	1	,400(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000
VAR27	Pearson Correlation	,465(**)	,610(**)	,519(**)	,562(**)	,518(**)	,331(**)	,510(**)	,400(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,002	,000	,000	.
VAR28	Pearson Correlation	,467(**)	,445(**)	,582(**)	,456(**)	,377(**)	,250(*)	,311(**)	,311(**)	,697(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,023	,004	,004	,000
VAR29	Pearson Correlation	,764(**)	,532(**)	,714(**)	,473(**)	,424(**)	,387(**)	,713(**)	,625(**)	,563(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
VAR30	Pearson Correlation	,576(**)	,595(**)	,511(**)	,466(**)	,608(**)	,656(**)	,589(**)	,526(**)	,393(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
VAR31	Pearson Correlation	,278(*)	,381(**)	,343(**)	,299(**)	,543(**)	,516(**)	,313(**)	,350(**)	,295(**)
	Sig. (2-tailed)	,011	,000	,002	,006	,000	,000	,004	,001	,007
VAR32	Pearson Correlation	,494(**)	,466(**)	,530(**)	,299(**)	,535(**)	,565(**)	,627(**)	,628(**)	,495(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,006	,000	,000	,000	,000	,000

VAR33	Pearson Correlation	,545(**)	,427(**)	,503(**)	,432(**)	,595(**)	,500(**)	,531(**)	,530(**)	,515(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
VAR34	Pearson Correlation	,546(**)	,455(**)	,550(**)	,428(**)	,509(**)	,362(**)	,470(**)	,473(**)	,616(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000
VAR35	Pearson Correlation	,380(**)	,446(**)	,322(**)	,468(**)	,666(**)	,580(**)	,357(**)	,519(**)	,429(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,003	,000	,000	,000	,001	,000	,000
VAR36	Pearson Correlation	,411(**)	,383(**)	,405(**)	,411(**)	,442(**)	,395(**)	,561(**)	,523(**)	,554(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
VAR37	Pearson Correlation	,504(**)	,621(**)	,546(**)	,497(**)	,468(**)	,514(**)	,477(**)	,467(**)	,432(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
VAR38	Pearson Correlation	,474(**)	,387(**)	,476(**)	,316(**)	,592(**)	,582(**)	,547(**)	,509(**)	,314(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,004	,000	,000	,000	,000	,004

VAR28	VAR29	VAR30	VAR31	VAR32	VAR33	VAR34	VAR5	VAR36	VAR37	VAR38
,467(**)	,764(**)	,576(**)	,278(*)	,494(**)	,545(**)	,546(**)	,380(**)	,411(**)	,504(**)	,474(**)
,000	,000	,000	,011	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
,445(**)	,532(**)	,595(**)	,381(**)	,466(**)	,427(**)	,455(**)	,446(**)	,383(**)	,621(**)	,387(**)
,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
,582(**)	,714(**)	,511(**)	,343(**)	,530(**)	,503(**)	,550(**)	,322(**)	,405(**)	,546(**)	,476(**)
,000	,000	,000	,002	,000	,000	,000	,003	,000	,000	,000
,456(**)	,473(**)	,466(**)	,299(**)	,299(**)	,432(**)	,428(**)	,468(**)	,411(**)	,497(**)	,316(**)
,000	,000	,000	,006	,006	,000	,000	,000	,000	,000	,004
,377(**)	,424(**)	,608(**)	,543(**)	,535(**)	,595(**)	,509(**)	,666(**)	,442(**)	,468(**)	,592(**)
,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
,250(*)	,387(**)	,656(**)	,516(**)	,565(**)	,500(**)	,362(**)	,580(**)	,395(**)	,514(**)	,582(**)
,023	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,000
,311(**)	,713(**)	,589(**)	,313(**)	,627(**)	,531(**)	,470(**)	,357(**)	,561(**)	,477(**)	,547(**)
,004	,000	,000	,004	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000
,311(**)	,625(**)	,526(**)	,350(**)	,628(**)	,530(**)	,473(**)	,519(**)	,523(**)	,467(**)	,509(**)
,004	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
,697(**)	,563(**)	,393(**)	,295(**)	,495(**)	,515(**)	,616(**)	,429(**)	,554(**)	,432(**)	,314(**)
,000	,000	,000	,007	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,004
1	,487(**)	,403(**)	,179	,252(*)	,369(**)	,560(**)	,227(*)	,366(**)	,409(**)	,293(**)
.	,000	,000	,105	,021	,001	,000	,039	,001	,000	,007
,487(**)	1	,655(**)	,396(**)	,594(**)	,655(**)	,660(**)	,420(**)	,535(**)	,559(**)	,521(**)
,000	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
,403(**)	,655(**)	1	,512(**)	,624(**)	,617(**)	,376(**)	,586(**)	,513(**)	,615(**)	,660(**)
,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
,179	,396(**)	,512(**)	1	,604(**)	,455(**)	,178	,496(**)	,448(**)	,495(**)	,499(**)
,105	,000	,000	.	,000	,000	,107	,000	,000	,000	,000
,252(*)	,594(**)	,624(**)	,604(**)	1	,680(**)	,332(**)	,591(**)	,617(**)	,537(**)	,595(**)
,021	,000	,000	,000	.	,000	,002	,000	,000	,000	,000
,369(**)	,655(**)	,617(**)	,455(**)	,680(**)	1	,585(**)	,519(**)	,537(**)	,485(**)	,531(**)
,001	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000
,560(**)	,660(**)	,376(**)	,178	,332(**)	,585(**)	1	,431(**)	,469(**)	,409(**)	,429(**)
,000	,000	,000	,107	,002	,000	.	,000	,000	,000	,000

,227(*)	,420(**)	,586(**)	,496(**)	,591(**)	,519(**)	,431(**)	1	,684(**)	,472(**)	,732(**)
,039	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000
,366(**)	,535(**)	,513(**)	,448(**)	,617(**)	,537(**)	,469(**)	,684(**)	1	,379(**)	,661(**)
,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000
,409(**)	,559(**)	,615(**)	,495(**)	,537(**)	,485(**)	,409(**)	,472(**)	,379(**)	1	,494(**)
,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000
,293(**)	,521(**)	,660(**)	,499(**)	,595(**)	,531(**)	,429(**)	,732(**)	,661(**)	,494(**)	1
,007	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Validitas Variabel Budaya Organisasi

Correlations

		VAR40	VAR41	VAR42	VAR43	VAR44	VAR45	VAR46	VAR47
VAR40	Pearson Correlation	1	,213	,550(**)	-,076	,179	,632(**)	,323(**)	,433(**)
	Sig. (2-tailed)	.	,053	,000	,493	,105	,000	,003	,000
	N	83	83	83	83	83	83	83	83
VAR41	Pearson Correlation	,213	1	,246(*)	,406(**)	,523(**)	,022	,100	,211
	Sig. (2-tailed)	,053	.	,025	,000	,000	,842	,366	,056
	N	83	83	83	83	83	83	83	83
VAR42	Pearson Correlation	,550(**)	,246(*)	1	,234(*)	,460(**)	,442(**)	,316(**)	,206
	Sig. (2-tailed)	,000	,025	.	,034	,000	,000	,004	,062
	N	83	83	83	83	83	83	83	83
VAR43	Pearson Correlation	-,076	,406(**)	,234(*)	1	,487(**)	,016	,227(*)	-,058
	Sig. (2-tailed)	,493	,000	,034	.	,000	,884	,039	,600
	N	83	83	83	83	83	83	83	83
VAR44	Pearson Correlation	,179	,523(**)	,460(**)	,487(**)	1	,146	,245(*)	,099
	Sig. (2-tailed)	,105	,000	,000	,000	.	,187	,026	,375
	N	83	83	83	83	83	83	83	83
VAR45	Pearson Correlation	,632(**)	,022	,442(**)	,016	,146	1	,346(**)	,490(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,842	,000	,884	,187	.	,001	,000
	N	83	83	83	83	83	83	83	83
VAR46	Pearson Correlation	,323(**)	,100	,316(**)	,227(*)	,245(*)	,346(**)	1	,356(**)
	Sig. (2-tailed)	,003	,366	,004	,039	,026	,001	.	,001
	N	83	83	83	83	83	83	83	83
VAR47	Pearson Correlation	,433(**)	,211	,206	-,058	,099	,490(**)	,356(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,056	,062	,600	,375	,000	,001	.
	N	83	83	83	83	83	83	83	83

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Validitas Variabel Ketidakpastian Lingkungan

Correlations

		VAR49	VAR50	VAR51	VAR52	VAR53	VAR54	VAR55	VAR56	VAR57	VAR58	VAR59
VAR49	Pearson Correlation	1	,681(**)	,324(**)	,276(*)	,570(**)	,559(**)	,437(**)	,444(**)	,399(**)	,261(*)	,551(**)
	Sig. (2-tailed)	.	,000	,003	,012	,000	,000	,000	,000	,000	,017	,000
	N	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83
VAR50	Pearson Correlation	,681(**)	1	,347(**)	,326(**)	,392(**)	,403(**)	,381(**)	,352(**)	,289(**)	,182	,522(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	.	,001	,003	,000	,000	,000	,001	,008	,100	,000
	N	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83
VAR51	Pearson Correlation	,324(**)	,347(**)	1	,429(**)	,302(**)	,268(*)	,260(*)	,133	,137	,538(**)	,238(*)
	Sig. (2-tailed)	,003	,001	.	,000	,005	,014	,018	,229	,217	,000	,030
	N	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83
VAR52	Pearson Correlation	,276(*)	,326(**)	,429(**)	1	,179	,416(**)	,362(**)	,335(**)	,256(*)	,364(**)	,331(**)
	Sig. (2-tailed)	,012	,003	,000	.	,106	,000	,001	,002	,019	,001	,002
	N	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83
VAR53	Pearson Correlation	,570(**)	,392(**)	,302(**)	,179	1	,685(**)	,593(**)	,502(**)	,249(*)	,290(**)	,690(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,005	,106	.	,000	,000	,000	,023	,008	,000
	N	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83
VAR54	Pearson Correlation	,559(**)	,403(**)	,268(*)	,416(**)	,685(**)	1	,666(**)	,478(**)	,411(**)	,380(**)	,725(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,014	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000
	N	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83
VAR55	Pearson Correlation	,437(**)	,381(**)	,260(*)	,362(**)	,593(**)	,666(**)	1	,574(**)	,388(**)	,114	,581(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,018	,001	,000	,000	.	,000	,000	,305	,000
	N	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83
VAR56	Pearson Correlation	,444(**)	,352(**)	,133	,335(**)	,502(**)	,478(**)	,574(**)	1	,530(**)	,174	,569(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,229	,002	,000	,000	,000	.	,000	,117	,000
	N	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83
VAR57	Pearson Correlation	,399(**)	,289(**)	,137	,256(*)	,249(*)	,411(**)	,388(**)	,530(**)	1	,192	,480(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,008	,217	,019	,023	,000	,000	,000	.	,083	,000
	N	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83
VAR58	Pearson Correlation	,261(*)	,182	,538(**)	,364(**)	,290(**)	,380(**)	,114	,174	,192	1	,231(*)
	Sig. (2-tailed)	,017	,100	,000	,001	,008	,000	,305	,117	,083	.	,035
	N	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83
VAR59	Pearson Correlation	,551(**)	,522(**)	,238(*)	,331(**)	,690(**)	,725(**)	,581(**)	,569(**)	,480(**)	,231(*)	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,030	,002	,000	,000	,000	,000	,000	,035	.
	N	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Lampiran 3 Tabel Uji Non-Respon Bias Variabel

Uji Non-Respon Bias Variabel Gaya Evaluasi Atasan

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
VAR2	Equal variances assumed	.546	.462	.791	81	.431	.35902	.45363	-.54356	1.26160
	Equal variances not assumed			.619	6.629	.556	.35902	.57975	-1.02757	1.74561
VAR3	Equal variances assumed	5.123	.026	.947	81	.346	.31015	.32739	-.34126	.96156
	Equal variances not assumed			.502	6.227	.633	.31015	.61738	-1.18729	1.80759
VAR4	Equal variances assumed	4.330	.041	1.103	81	.273	.38910	.35273	-.31273	1.09092
	Equal variances not assumed			.629	6.278	.552	.38910	.61865	-1.10858	1.88678
VAR5	Equal variances assumed	1.177	.281	1.150	81	.253	.44925	.39060	-.32793	1.22643
	Equal variances not assumed			.797	6.464	.454	.44925	.56371	-.90643	1.80492
VAR6	Equal variances assumed	9.550	.003	2.207	81	.030	.72744	.32964	.07156	1.38332
	Equal variances not assumed			1.120	6.199	.304	.72744	.64947	-.84944	2.30433
VAR7	Equal variances assumed	3.439	.067	.972	81	.334	.35902	.36938	-.37592	1.09397
	Equal variances not assumed			.585	6.321	.579	.35902	.61406	-1.12520	1.84324
VAR8	Equal variances assumed	4.115	.046	2.377	81	.020	.79135	.33287	.12904	1.45367
	Equal variances not assumed			1.412	6.311	.205	.79135	.56032	-.56350	2.14621
VAR9	Equal variances assumed	1.871	.175	3.599	81	.001	1.08835	.30237	.48672	1.68997
	Equal variances not assumed			2.264	6.362	.062	1.08835	.48079	-.07210	2.24879

Uji Non-Respon Bias Tekanan Kerja

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
VAR11	Equal variances assumed	2.258	.137	.315	81	.753	.15414	.48893	-.81869	1.12696
	Equal variances not assumed			.234	6.552	.822	.15414	.65855	-1.42490	1.73318
VAR12	Equal variances assumed	1.106	.296	.010	81	.992	.00376	.39513	-.78243	.78995
	Equal variances not assumed			.007	6.453	.995	.00376	.57584	-1.38165	1.38916
VAR13	Equal variances assumed	.964	.329	1.205	81	.232	.47180	.39164	-.30744	1.25105
	Equal variances not assumed			1.315	7.431	.228	.47180	.35884	-.36684	1.31045

VAR14	Equal variances assumed	1.658	.202	.204	81	.839	.08835	.43328	-.77375	.95044
	Equal variances not assumed			.153	6.565	.883	.08835	.57834	-1.29778	1.47448
VAR15	Equal variances assumed	1.968	.164	2.271	81	.026	.81203	.35756	.10060	1.52346
	Equal variances not assumed			2.667	7.722	.029	.81203	.30443	.10559	1.51847
VAR16	Equal variances assumed	.866	.355	1.704	81	.092	.57707	.33861	-.09666	1.25080
	Equal variances not assumed			1.631	7.033	.147	.57707	.35389	-.25896	1.41310
VAR17	Equal variances assumed	1.351	.249	1.763	81	.082	.81015	.45956	-.10423	1.72453
	Equal variances not assumed			1.383	6.633	.212	.81015	.58597	-.59114	2.21144

Uji Non-Respon Bias Kepuasan Kerja

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
VAR19	Equal variances assumed	1.848	.178	.696	81	.489	.25564	.36754	-.47566	.98694
	Equal variances not assumed			.441	6.369	.674	.25564	.58003	-1.14394	1.65522
VAR20	Equal variances assumed	3.136	.080	.710	81	.480	.24248	.34134	-.43667	.92164
	Equal variances not assumed			.419	6.305	.689	.24248	.57856	-1.15678	1.64174
VAR21	Equal variances assumed	15.775	.000	2.985	81	.004	1.07331	.35956	.35789	1.78872
	Equal variances not assumed			1.553	6.214	.170	1.07331	.69116	-.60386	2.75048
VAR22	Equal variances assumed	1.943	.167	.941	81	.349	.36090	.38347	-.40209	1.12389
	Equal variances not assumed			.621	6.410	.556	.36090	.58096	-1.03891	1.76071
VAR23	Equal variances assumed	6.126	.015	1.288	81	.201	.47556	.36926	-.25915	1.21027
	Equal variances not assumed			.789	6.337	.459	.47556	.60295	-.98100	1.93212
VAR24	Equal variances assumed	1.730	.192	1.226	81	.224	.51316	.41863	-.31978	1.34610
	Equal variances not assumed			.871	6.495	.415	.51316	.58893	-.90169	1.92800
VAR25	Equal variances assumed	1.253	.266	.387	81	.700	.15038	.38820	-.62202	.92277
	Equal variances not assumed			.259	6.423	.804	.15038	.58125	-1.24951	1.55026
VAR26	Equal variances assumed	1.514	.222	.548	81	.586	.21805	.39826	-.57436	1.01045
	Equal variances not assumed			.351	6.380	.737	.21805	.62116	-1.28019	1.71628
VAR27	Equal variances assumed	6.768	.011	1.235	81	.220	.36090	.29226	-.22060	.94241
	Equal variances not assumed			.626	6.199	.553	.36090	.57611	-1.03790	1.75970
VAR28	Equal variances assumed	12.035	.001	1.834	81	.070	.58083	.31664	-.04919	1.21085
	Equal variances not assumed			.968	6.223	.369	.58083	.60022	-.87519	2.03684
VAR29	Equal variances assumed	3.062	.084	1.067	81	.289	.37406	.35042	-.32317	1.07129
	Equal variances not assumed			.646	6.327	.541	.37406	.57906	-1.02530	1.77342

VAR30	Equal variances assumed	7.063	.009	.737	81	.463	.26504	.35980	-.45086	.98093
	Equal variances not assumed			.440	6.315	.675	.26504	.60243	-1.19141	1.72148
VAR31	Equal variances assumed	.110	.742	3.052	81	.003	1.37782	.45139	.47970	2.27594
	Equal variances not assumed			2.804	6.934	.027	1.37782	.49132	.21381	2.54183
VAR32	Equal variances assumed	2.095	.152	.996	81	.322	.37218	.37378	-.37152	1.11588
	Equal variances not assumed			.648	6.395	.540	.37218	.57454	-1.01289	1.75725
VAR33	Equal variances assumed	5.608	.020	1.733	81	.087	.67293	.38829	-.09965	1.44552
	Equal variances not assumed			1.048	6.326	.333	.67293	.64198	-.87851	2.22437
VAR34	Equal variances assumed	3.412	.068	1.304	81	.196	.45113	.34603	-.23737	1.13962
	Equal variances not assumed			.787	6.325	.460	.45113	.57296	-.93357	1.83583
VAR35	Equal variances assumed	2.140	.147	2.093	81	.039	.80075	.38251	.03968	1.56182
	Equal variances not assumed			1.326	6.369	.230	.80075	.60371	-.65598	2.25748
VAR36	Equal variances assumed	3.196	.078	1.093	81	.278	.42669	.39038	-.35005	1.20343
	Equal variances not assumed			.687	6.362	.516	.42669	.62070	-1.07143	1.92482
VAR37	Equal variances assumed	4.129	.045	1.279	81	.205	.45489	.35563	-.25270	1.16248
	Equal variances not assumed			.847	6.414	.427	.45489	.53701	-.83885	1.74863
VAR38	Equal variances assumed	3.877	.052	1.792	81	.077	.69361	.38707	-.07653	1.46375
	Equal variances not assumed			1.206	6.431	.270	.69361	.57534	-.69166	2.07888

Uji Non-Respon Bias Variabel Budaya Organisasi

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
VAR40	Equal variances assumed	.064	.801	2.299	81	.024	1.04699	.45535	.14099	1.95299
	Equal variances not assumed			2.100	6.921	.074	1.04699	.49847	-.13442	2.22841
VAR41	Equal variances assumed	.681	.412	.421	81	.675	.18985	.45110	-.70770	1.08740
	Equal variances not assumed			.304	6.516	.771	.18985	.62444	-1.30926	1.68896
VAR42	Equal variances assumed	.498	.482	1.619	81	.109	.70865	.43784	-.16251	1.57981
	Equal variances not assumed			1.250	6.610	.254	.70865	.56686	-.64798	2.06527
VAR43	Equal variances assumed	.400	.529	-.222	81	.825	-.09774	.44032	-.97385	.77836
	Equal variances not assumed			-.157	6.487	.880	-.09774	.62374	-1.59665	1.40116
VAR44	Equal variances assumed	4.245	.043	1.047	81	.298	.36278	.34664	-.32693	1.05249
	Equal variances not assumed			.587	6.265	.578	.36278	.61833	-1.13484	1.86040
VAR45	Equal variances assumed	.023	.879	1.010	81	.316	.45677	.45229	-.44314	1.35667
	Equal variances not assumed			.930	6.939	.384	.45677	.49139	-.70728	1.62081

VAR46	Equal variances assumed	.306	.582	1.972	81	.052	.74624	.37832	-.00651	1.49899
	Equal variances not assumed			1.985	7.169	.087	.74624	.37595	-.13849	1.63097
VAR47	Equal variances assumed	.188	.666	.962	81	.339	.34023	.35355	-.36323	1.04368
	Equal variances not assumed			.958	7.138	.369	.34023	.35522	-.49645	1.17690

Uji Non-Respon Bias Variabel Ketidakpastian Lingkungan

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
VAR49	Equal variances assumed	10.423	.002	1.499	81	.138	.55639	.37119	-.18216	1.29494
	Equal variances not assumed			.810	6.239	.448	.55639	.68682	-1.10870	2.22149
VAR50	Equal variances assumed	6.798	.011	1.463	81	.147	.52820	.36093	-.18994	1.24633
	Equal variances not assumed			.877	6.318	.413	.52820	.60250	-.92826	1.98465
VAR51	Equal variances assumed	2.043	.157	.814	81	.418	.30827	.37868	-.44519	1.06173
	Equal variances not assumed			.573	6.482	.586	.30827	.53844	-.98585	1.60240
VAR52	Equal variances assumed	.328	.568	.277	81	.783	.12406	.44865	-.76861	1.01673
	Equal variances not assumed			.228	6.719	.826	.12406	.54331	-1.17165	1.41977
VAR53	Equal variances assumed	6.751	.011	1.847	81	.068	.57143	.30944	-.04427	1.18712
	Equal variances not assumed			.990	6.234	.359	.57143	.57693	-.82751	1.97037
VAR54	Equal variances assumed	6.597	.012	1.728	81	.088	.53008	.30674	-.08024	1.14039
	Equal variances not assumed			.928	6.235	.388	.53008	.57091	-.85422	1.91437
VAR55	Equal variances assumed	11.991	.001	-.052	81	.959	-.01692	.32686	-.66727	.63343
	Equal variances not assumed			-.025	6.165	.981	-.01692	.68477	-1.68167	1.64784
VAR56	Equal variances assumed	4.374	.040	.928	81	.356	.34774	.37475	-.39789	1.09338
	Equal variances not assumed			.561	6.326	.594	.34774	.61983	-1.15018	1.84567
VAR57	Equal variances assumed	8.426	.005	3.355	81	.001	1.23872	.36926	.50401	1.97343
	Equal variances not assumed			1.933	6.286	.099	1.23872	.64095	-.31250	2.78995
VAR58	Equal variances assumed	2.376	.127	2.338	81	.022	.94549	.40438	.14091	1.75007
	Equal variances not assumed			2.625	7.537	.032	.94549	.36012	.10607	1.78490
VAR59	Equal variances assumed	7.650	.007	1.619	81	.109	.49436	.30528	-.11305	1.10177
	Equal variances not assumed			.802	6.185	.452	.49436	.61635	-1.00291	1.99163

